

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan Karir Terhadap
Employee Engagement Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening
(studi pada pegawai BBPPMPV BOE Malang)**

SKRIPSI



Oleh :

RAHMA NADIA FEBRIANTI

NIM: 200501110154

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2024**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN LINGKUNGAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(studi pada pegawai BBPPMPV BOE Malang)

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)



Oleh :

RAHMA NADIA FEBRIANTI

NIM: 200501110154

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2024

LEMBAR PERSETUJUAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan
Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement
Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening
(studi pada pegawai BBPPMPV BOE Malang)

SKRIPSI

Oleh

Rahma Nadia Febrianti

NIM : 200501110154

Telah Disetujui Pada Tanggal 20 Mei 2024

Dosen Pembimbing,



Ryan Basith Fasih Khan, M.M

NIP. 199311292020121005

LEMBAR PENGESAHAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir
Terhadap Employee Engagement dengan Lingkungan Kerja Sebagai
Variabel Intervening

SKRIPSI

Oleh

RAHMA NADIA FEBRIANTI

NIM : 200501110154

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 4 Juni 2024

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 199312192019031012

2 Anggota Penguji

Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM

NIP. 197311172005011003

3 Sekretaris Penguji

Ryan Basith Fasih Khan, M.M

NIP. 199311292020121005

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rahma Nadia Febrianti
NIM : 200501110154
Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwasanya “Skripsi” yang saya tulis ini guna memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PEGAWAI BBPPMPV BOE MALANG)

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetap menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa ada paksaan dari siapapun

Malang, 19 Mei 2024

Hormat saya



METERAI
TEMPEL
780A6ALX195758792

Rahma Nadia Febrianti

NIM : 200501110154

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah Rabbil 'Aalamin. Saya panjatkan rasa syukur tiada henti kepada Allah SWT. yang telah memberikan kemudahan bagi saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi ini saya persembahkan kepada berbagai pihak yang telah mendukung, memberi semangat, dan memotivasi saya untuk tetap berjuang sampai berhasil menyelesaikan pendidikan dan meraih gelar sarjana.

Kepada Bapa dan Mamah tersayang yang selalu mendoakan untuk kebaikan anak-anaknya, selalu memberikan kasih sayang, cinta, dukungan dan motivasi. Menjadi suatu kebanggaan memiliki orang tua yang mendukung anaknya untuk mencapai cita-cita. Terimakasih Bapa dan Mamah atas segala pengorbanan sehingga saya bisa sampai di tahap ini.

Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi, khususnya kepada Dosen Pembimbing saya Bapak Ryan Basith Fasih Khan, M.M yang telah membimbing saya dengan sabar, memberikan arahan serta motivasi sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian ini

Kepada seseorang terdekat saya yang telah kebersamai dan mendukung setiap langkah yang saya lalui serta kepada sahabat-sahabat saya semasa di PPTQ Ulin Nuha dan semasa kuliah yang tiada hentinya memberikan semangat, keceriaan, dan kenangan terindah.

MOTTO

Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah (dari suatu urusan) tetapkanlah bekerja keras (untuk urusan yang lain)

-Q.S Al-Insyirah : 6-7-

Orang lain gak akan bisa paham *struggle* dan masa sulitnya kita, yang mereka ingin tahu hanya bagian *succes stories*. Berjuanglah untuk diri sendiri walaupun gak ada yang tepuk tangan. Kelak diri kita di masa depan akan sangat bangga dengan apa yang kita perjuangkan hari ini.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat kesehatan hidayah dan ilmu. Sehingga penulis bisa menyelesaikan tugas akhir skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai BBPPMPV BOE Malang)” dengan lancar. Kemudian sholawat beserta salam saya panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa pedoman dan petunjuk hidup yakni Al-Qur'an dan Hadits.

Penulis menyadari bahwasanya dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Sehingga pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu kelancaran terselesaikannya tugas akhir skripsi ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. Misbahul Munir, Lc., M.Ei., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Muhammad Sulhan, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ikhsan Maksum, M.Sc, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Ryan Basith Fasih Khan, M.M., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing, memberikan arahan, motivasi, dan juga bantuan dengan tulus kepada penulis selama penyelesaian tugas akhir skripsi ini.
6. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Dr. I Gusti Made Ardana, S.Pd.,M.T selaku kepala BBPPMPV BOE Malang, Toni Poejoharnanto selaku kepala Kepegawaian BBPPMPV BOE Malang, Lukito selaku humas BBPPMPV BOE Malang beserta seluruh pegawai BBPPMPV BOE Malang yang telah berkontribusi dalam membantu penulis untuk menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

8. Superhero dan panutanku, Ayahanda Juhri, terimakasih selalu berjuang untuk kehidupan penulis, beliau memang tidak sempat merasakan pendidikan sampai bangku kuliah. Namun beliau mampu mendidik penulis, memotivasi, memberikan dukungan hingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai sarjana.
9. Pintu surgaku, Ibunda Adah Rukidah yang tidak henti-hentinya memberikan kasih sayang dengan penuh cinta dan selalu memberikan motivasi serta doa hingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai sarjana
10. Kepada seseorang yang tak kalah penting kehadirannya, Maulidy Sholihatul Fitroh S.Pd terimakasih telah menjadi kakak yang baik di tanah perantauan dan menjadi bagian dari perjalanan hidup penulis. Berkontribusi banyak baik tenaga maupun waktu kepada penulis. Telah mendukung, menghibur, mendengarkan keluh kesah dan memberikan semangat untuk tidak pantang menyerah
11. Sahabat-sahabat terbaik penulis Lilian Pratiwi, Emilia Fitriana, Bunga Arroyan, Aynul Latifa, Romlatul Maula S.Farm, Miladia Saida yang selalu menebarkan keceriaan, memberikan dukungan, motivasi, dan semangat dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
12. Teman-teman dekat penulis Putri Mutmainna, Reva Puspa Yana, Agustina Tri Wulandari, Bunga Tiara, Harning Jamiar yang telah hadir dan pernah memberikan warna selama masa perkuliahan penulis.
13. Keluarga besar PPTQ Ulin Nuha sebagai rumah kedua penulis yang menjadi saksi bisu rekam jejak perjuangan penulis selama masa awal perkuliahan.
14. Teman-teman seperjuangan dan seangkatan jurusan manajemen 2020 yang sudah membantu dan memotivasi dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
15. Terakhir, diri saya sendiri, Rahma Nadia Febrianti. Terimakasih telah bekerja keras dan berjuang sejauh ini. Mampu mengendalikan diri dari berbagai tekanan di luar keadaan dan tak pernah memutuskan menyerah walau sesulit apapun dalam proses penyusunan skripsi ini, semoga tetap rendah hati karena ini baru awal dari semuanya.

Terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu kelancaran proses dalam penulisan skripsi akan tetapi tanpa mengurangi rasa hormat, tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran

membangun demi kesempurnaan kepenulisan ini. Penulis juga berharap agar karya yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak. *Aamiin ya Robbal 'Alamin.*

Wassalamu 'alaikum Warahmatullah Wabarokatuh

Malang, 18 Mei 2024

Rahma Nadia Febrianti

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	1
DAFTAR GRAFIK	2
ABSTRAK	3
ABSTRACT	4
ملخص	5
BAB I	6
1.1 Latar Belakang	6
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II	13
2.1 Penelitian Terdahulu	13
2.2 Kajian Teoritis	22
2.3 Hubungan Antar Variabel	40
2.4 Kerangka Konseptual	44
BAB III	45
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	45
3.2 Lokasi Penelitian	45
3.3 Populasi dan Sampel	45
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	46
3.5 Jenis dan Sumber Data	47
3.6 Teknik Pengumpulan Data	48

3.7	Definisi Operasional Variabel.....	49
3.8	Uji Instrumen.....	54
3.9	Analisis Data	55
BAB IV	59
4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	59
4.2	Distribusi Karakteristik Responden	60
4.3	Distribusi Jawaban Responden.....	63
4.4	Model Pengukuran (Outer Model).....	72
4.5	Model Struktural (Inner Model).....	77
4.6	Uji Hipotesis.....	78
4.7	Pembahasan Hasil Penelitian	81
BAB V	91
5.1	Kesimpulan.....	91
5.2	Saran.....	92
DAFTAR LAMPIRAN	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi BBPPMPV BOE Malang.....	60
Gambar 4. 2 Hasil Uji Validitas Konvergen (Loading Factor)	74

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Usia.....	61
Tabel 4. 3 Responden Berdasarkan Masa Kerja	62
Tabel 4. 4 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional	63
Tabel 4. 5 Distribusi Jawaban Responden Variabel Pengembangan Karir	66
Tabel 4. 6 Distribusi Jawaban Responden Variabel Employee Engagement.....	68
Tabel 4. 7 Distribusi Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja.....	70
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Konvergen (Loading Factor)	72
Tabel 4. 9 Nilai Discriminat Validity (Cross Loading)	74
Tabel 4. 10 Nilai Average Variance Extracted (AVE).....	76
Tabel 4. 11 Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha	76
Tabel 4. 12 Nilai R-square	77
Tabel 4. 13 Hasil Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect).....	78
Tabel 4. 14 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)	80

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. 1 Rekap Absensi Pegawai BBPPMPV BOE Malang	10
--	----

ABSTRAK

Febrianti, Rahma Nadia., 2024. SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening”

Pembimbing : Ryan Basith Fasih Khan, M.M

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir, Employee Engagement, Lingkungan Kerja

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement pegawai BBPPMPV BOE Malang, serta peran mediasi Lingkungan Kerja terhadap Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement pegawai. Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan, atau organisasi bergantung pada bagaimana para pegawainya menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka, kehadiran sumber daya manusia dalam organisasi sangat penting dan vital bagi organisasi untuk mencapai visi perusahaan.

Penelitian ini dilakukan dengan teknik kuantitatif, dan analisis eksplanatori digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul. Sasaran penelitian ini adalah pegawai BBPPMPV BOE Kota Malang. Total populasi dalam penelitian ini adalah 225 pegawai. Sampling yang digunakan adalah simple random sampling untuk mengambil sampel dan smartPLS 4.0 digunakan untuk memproses data yang terkumpul.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap Employee Engagement, Pengembangan Karir tidak berpengaruh terhadap Employee Engagement, Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Lingkungan Kerja, Lingkungan Kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap Employee Engagement, serta Lingkungan Kerja mampu memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement

ABSTRACT

Febrianti, Rahma Nadia, 2024. THESIS. Title: “The Effect of Transformational Leadership and Career Development on Employee Engagement with Work Environment as an Intervening Variable”

Advisor : Ryan Basith Fasih Khan, M.M

Keywords : Transformational Leadership, Career Development, Employee Engagement, Work Environment

This study aims to determine the effect of Transformational Leadership and Career Development on Employee Engagement of BBPPMPV BOE Malang employees, as well as the mediating role of Work Environment on Transformational Leadership and Career Development on Employee Engagement of employees. The success or failure of a company, or organisation depends on how its employees carry out their duties and responsibilities, the presence of human resources in the organisation is very important and vital for the organisation to achieve the company's vision.

This research was conducted using quantitative techniques, and explanatory analysis was used to analyse the data that had been collected. The target of this research is the employees of BBPPMPV BOE Malang City. The total population in this study was 225 employees. Sampling used is simple random sampling to take samples and smartPLS 4.0 is used to process the collected data.

The results of this study indicate that transformational leadership style has no effect on Employee Engagement, Career Development has no effect on Employee Engagement, Transformational Leadership and Career Development have a significant effect on Work Environment, Work Environment is able to mediate the effect of transformational leadership style on Employee Engagement, and Work Environment is able to mediate the effect of Career Development on Employee Engagement.

ملخص

فبراير، رحمة نادية، 2024. دراسة مقرر دراسي. العنوان: "تأثير القيادة التحويلية

"والتطوير الوظيفي على مشاركة الموظفين مع بيئة العمل كمتغير متدخل

المشرف: ريان باسيث فصيح خان، ماجستير

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية، التطوير الوظيفي، التطوير الوظيفي، مشاركة الموظفين، بيئة العمل

، وكذلك BBPPMPV BOE Malang تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية والتطوير الوظيفي على مشاركة الموظفين من موظفي الدور الوسيط لبيئة العمل على القيادة التحويلية والتطوير الوظيفي على مشاركة الموظفين. يعتمد نجاح أو فشل أي شركة أو مؤسسة على كيفية قيام موظفيها بواجباتهم ومسؤولياتهم، فوجود الموارد البشرية في المؤسسة مهم جدًا وحيوي للمؤسسة لتحقيق رؤية الشركة

تم إجراء هذا البحث باستخدام التقنيات الكمية، واستخدم التحليل التفسيري لتحليل البيانات التي تم جمعها. الهدف من هذا البحث هو موظفو شركة

بلغ إجمالي عدد السكان في هذه الدراسة 225 موظفًا. أخذ العينات المستخدمة هو أخذ عينات BBPPMPV BOE Malang City.

عشوائية بسيطة لأخذ العينات، واستخدم برنامج سمارت بليس 4.0 لمعالجة البيانات التي تم جمعها

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية ليس له أي تأثير على مشاركة الموظفين، وأن التطوير الوظيفي ليس له تأثير على مشاركة الموظفين،

وأن القيادة التحويلية والتطوير الوظيفي لهما تأثير كبير على بيئة العمل، وأن بيئة العمل قادرة على التوسط في تأثير أسلوب القيادة التحويلية على مشاركة

الموظفين، وأن بيئة العمل قادرة على التوسط في تأثير التطوير الوظيفي على مشاركة الموظفين

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era yang sangat kompetitif dan dinamis seperti saat ini, organisasi perlu menjaga agar pegawai mereka tetap berdedikasi, berkomitmen, dan terlibat sepenuh hati dalam pekerjaan mereka. Sehingga berbagai cara ditempuh perusahaan untuk bertahan dan mengembangkan organisasinya, Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan, atau organisasi bergantung pada bagaimana para pegawainya menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. SDM tidak hanya berperan sebagai faktor pendukung, tetapi telah menjadi aset perusahaan yang berkontribusi signifikan dalam mencapai tujuan perusahaan (Ariawaty, 2019)

Kehadiran sumber daya manusia dalam organisasi sangat penting dan vital bagi organisasi untuk mencapai visi perusahaan, diperlukan individu-individu berkualitas dan berintegritas yang dapat memenuhi tanggung jawab mereka (Fridawati & Nugrohoseno, 2021) Selain itu, kualitas sumber daya manusia akan menjadi faktor penentu bagi masa depan perusahaan dalam persaingan era digitalisasi yang sedang berlangsung saat ini. (Sutrisno, 2009). Keberhasilan suatu perusahaan dapat terwujud ketika pegawai menunjukkan tingkat keterikatan yang tinggi terhadap organisasi. Kesuksesan tidak muncul secara instan, melainkan memerlukan analisis yang teliti dan evaluasi mendalam untuk mengidentifikasi solusi terhadap berbagai permasalahan internal perusahaan.

Namun, di banyak perusahaan, isu yang kerap muncul adalah terkait dengan sumber daya manusia yaitu employee engagement atau keterikatan pegawai. Work engagement menjadi kontributor penting dalam suatu perusahaan. Menurut (Angelia & Astiti, 2020) Work engagement timbul ketika pegawai memiliki komitmen untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin dan merasa terdorong untuk melakukan sesuatu melebihi dari tanggung jawab yang ditugaskan kepadanya. Dewanto (2016) mengemukakan bahwa mencapai tujuan organisasi memerlukan pegawai yang berkomitmen untuk memberikan kemampuan terbaik mereka dan memiliki pemahaman yang mendalam tentang tujuan peran mereka dalam organisasi. Hal tersebut menandakan bahwa seorang pegawai dapat merasa engaged apabila sudah terikat secara fisik dan emosional dengan perannya di tempat kerja (Kahn, 1990). Sehingga ini akan membantu pegawai merasa bahwa pekerjaan

mereka memiliki makna yang lebih dalam dan bahwa mereka adalah bagian penting dari pencapaian visi perusahaan. Dapat diketahui bahwa employee engagement bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah kepemimpinan, pengembangan karir dan lingkungan kerja (Anitha, 2014)

Ikatan antara pemimpin dan pegawai merupakan elemen penting untuk melibatkan pegawai (Osborne & Hammoud, 2017). perusahaan tidak bisa sukses tanpa kepemimpinan yang terampil, dan tanpa mendorong motivasi tinggi pada pegawai dan membangun keterikatan dengan pegawai. Pengalaman menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi saling mendukung, dimana bawahan yang paling termotivasi memiliki kepemimpinan yang paling termotivasi dan sebaliknya (Saputro, 2021)

Disebutkan oleh (Apoi dan Latip, 2019 dalam (Saputro, 2021) bahwa Kepemimpinan transformasional dapat memperluas dan mempromosikan motivasi, kecerdasan, kedewasaan dan rasa harga diri. Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk memandu pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu karakteristik utama kepemimpinan transformasional adalah memotivasi pegawai untuk berpikir kreatif dan berinovasi. Selain itu, tingkat perhatian pemimpin terhadap kebutuhan individu pegawai juga memengaruhi bagaimana kebutuhan tersebut dapat dipenuhi (Bass, 1997).

Penelitian terkait kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement telah dilakukan sebelumnya oleh (Sisdiyanto, 2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan positif dengan employee engagement. Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mardiana & Sudiarditha, 2019) dan (Sirait, 2020) yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement yang artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka cenderung meningkatkan Employee Engagement pegawai. Adapun menurut penelitian yang dilakukan oleh (Mansor et al., 2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement.

Selain kepemimpinan transformasional, faktor yang bisa mempengaruhi employee engagement yaitu pengembangan karir, yang dimana pegawai akan terikat jika perusahaan dapat memberikan dukungan dalam pengembangan karir pegawai. Salah satu

bentuk dukungan dari perusahaan tersebut adalah melalui sistem pengembangan karir (Indryani & Ardana, 2022). Pengembangan karir adalah sebuah proses yang berkelanjutan dari seorang individu melalui rangkaian tingkatan yang dirancang secara formal oleh organisasi atau perusahaan memiliki fokus untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan organisasi (Dayona & Rinawati, 2016).

Penelitian terkait pengembangan karir terhadap employee engagement telah dilakukan sebelumnya oleh (Farida, 2021) yang mengemukakan bahwa pengembangan karir memberikan pengaruh yang positif terhadap employee engagement yang artinya semakin baik pengembangan karir yang diterapkan perusahaan maka akan semakin meningkatkan employee engagement. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Veriyanti & Nurhayati, 2022) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap employee engagement, yang mengimplikasikan bahwa jika pengembangan karir meningkat, maka akan terjadi peningkatan pada employee engagement pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengembangan karir bagi pegawai juga penting dalam meningkatkan prestasi kerja dan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang selalu berubah-ubah. Namun lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh (Amalia & Hadi, 2019) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap work engagement.

Selain itu organisasi yang menyediakan tempat kerja yang aman secara psikologis dapat meningkatkan keterlibatan pegawai (Markos, 2010). Lingkungan kerja meliputi seluruh elemen yang ada di sekitar pegawai, baik itu berupa hal fisik maupun nonfisik (Sedarmayanti, 2009). Lingkungan kerja ialah tempat tenaga kerja melakukan aktivitasnya, yang bisa berdampak positif serta negatif untuk tenaga kerja dalam menggapai hasil mereka. (Razak et al., 2016) mengungkapkan bahwa ketika kondisi lingkungan kerja dirasa cukup kondusif dan memadai maka produktivitas pegawai meningkat, tingkat stress dan konflik akan berkurang, kepuasan kerja meningkat, meningkatkan komitmen di antara pegawai serta pegawai akan lebih terikat dengan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Junengsih et al., 2022) yang menyatakan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap employee engagement. Hal ini berarti bahwa ketika lingkungan pekerja naik maka employee engagement juga akan naik, begitu se-baliknyanya. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh (Firnanda & Wijayati,

2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap employee engagement karyawan PT. Pesona Arnos Beton, yaitu kondisi lingkungan kerja sudah cukup baik di mana hubungan antar karyawan berlangsung dengan baik dan harmonis begitu pula dengan hubungan dengan atasan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mohanty & Arunprasad, 2020) hasil penelitiannya mengemukakan bahwa lingkungan kepercayaan di antara pegawai sama pentingnya dengan pembentukan budaya organisasi yang mendukung yang mendukung keterlibatan pegawai. Adapun penelitian yang dilakukan oleh (Dumalang & Tanuwijaya, 2023) dan (Kamanja et al., 2019) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap employee engagement.

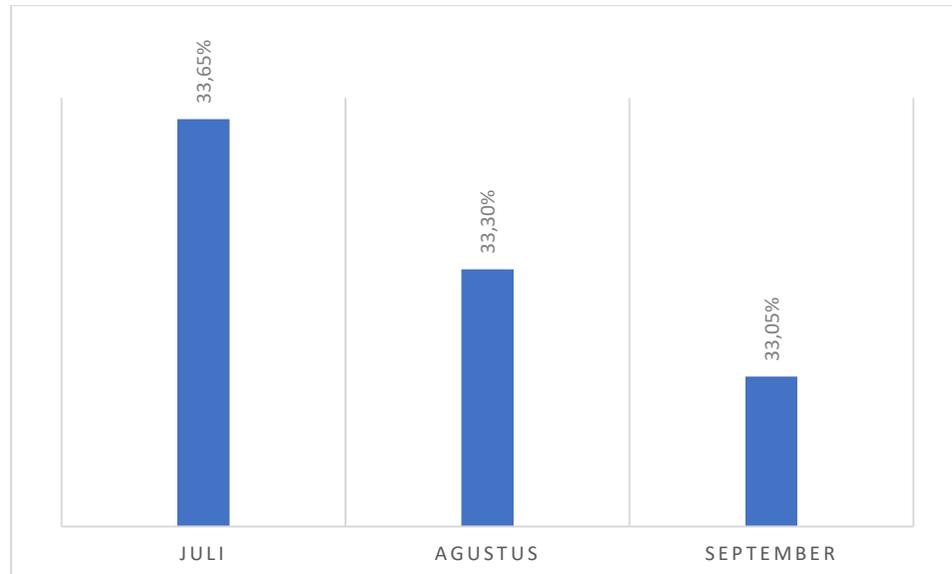
Didapatkan juga dari penelitian yang dilakukan oleh (Chindy Claudia Rambu Rauna et al., 2023) mengemukakan bahwa data internal BBPPMPV BOE Malang menunjukkan kinerja para pegawai selama dua tahun terakhir, masih belum memenuhi target yang ditetapkan. Diketahui hal ini disebabkan oleh waktu kerja yang terdapat di BBPPMPV BOE Malang yang berlaku bergilir pada hari yang berbeda-beda, dengan jam operasional departemen mulai pukul 08.00 hingga 15.30.

Kebijakan perubahan pada jam kerja ini dikatakan berdampak pada kinerja organisasi. Tentunya hal ini harus diperbaiki agar organisasi bisa mencapai tujuan dengan baik, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Ardiansyah & Artadita, 2021) mengatakan bahwa semakin meningkatnya keterlibatan pegawai maka akan diikuti dengan peningkatan pada Kinerja Pegawai

Adapun fenomena yang terjadi di BBPPMPV BOE Malang diperkirakan adanya penurunan kinerja pegawai dilihat dari adanya penurunan absensi pegawai tiap bulannya seperti yang ditunjukkan pada tabel rekap absensi pegawai yang dihitung dari bulan Juli 2023 sampai Agustus 2023, sehingga membuat kinerja organisasi sedikit terhambat karena tugas-tugas dari para pegawai yang mengalami kelambatan akibat dari absensi tersebut.

Grafik 1. 1

Rekap Absensi Pegawai BBPPMPV BOE Malang



Sumber : BBPPMPV BOE Malang, 2023

Dari grafik di atas juga dapat menggambarkan bahwa terdapat masalah terkait dedikasi pegawai yang mengalami penurunan. (Li et al., 2021) menegaskan bahwa employee engagement pada umumnya adalah keadaan emosi yang selalu berpikir secara positif, senantiasa bekerja dalam peran yang tinggi dan dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi serta penyerapan di dalam pekerjaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai yang sangat terlibat serta memiliki tingkat dedikasi yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk hadir dan berpartisipasi aktif dalam pekerjaan mereka. Hal ini membuktikan bahwa terdapat masalah terkait employee engagement pegawai yang ditunjukkan dengan masih rendahnya dedikasi pegawai yang ditunjukkan melalui rekap absensi pegawai.

Selain itu berdasarkan hasil wawancara dari beberapa pegawai (10/11/2023: 09.35 WIB) diketahui bahwa lingkungan kerja yang terdapat di BBPPMPV BOE Malang terdapat beberapa bagian atau divisi kurang aman dan nyaman, karena pada lokasi tersebut banyak terdapat mesin-mesin yang suara bisingnya mengganggu pegawai dalam bekerja dan banyak orang asing karena lembaga tersebut sebagai tempat pelatihan jadi pegawai merasa kurang nyaman karena kehadiran orang asing tersebut. Pekerjaan yang kurang nyaman

membuat terganggunya aktivitas sehari-hari para pegawai. Dengan adanya hal tersebut yang terjadi di lingkungan kerja membuat pegawai terhambat dalam melakukan tugasnya.

Sehingga berdasarkan latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk mengangkat sebuah penelitian yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PEGAWAI BBPPMPV BOE MALANG)”**

1.2 Rumusan Masalah

Dilihat dari latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya maka dapat disusun rumusan masalah dalam penelitian ini, yakni sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap employee engagement?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap employee engagement?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap employee engagement?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap lingkungan kerja?
5. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap lingkungan kerja?
6. Apakah kepemimpinan transformasional dapat dimediasi lingkungan kerja terhadap employee engagement?
7. Apakah pengembangan karir dapat dimediasi lingkungan kerja terhadap employee engagement?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap employee engagement
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap employee engagement

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap lingkungan kerja
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap lingkungan kerja
6. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepemimpinan transformasional dapat dimediasi lingkungan kerja terhadap employee engagement
7. Untuk menguji dan menganalisis apakah pengembangan karir dapat dimediasi lingkungan kerja terhadap employee engagement

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Praktisi

Diharapkan dengan dilakukannya penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dan masukan pemikiran serta alternatif dalam memecahkan permasalahan di dalam organisasi dan memberi pengetahuan serta informasi mengenai apa saja hal-hal yang dapat mempengaruhi serta meningkatkan employee engagement pegawai.

2. Bagi Peneliti

Diharapkan penelitian ini dapat menambahkan informasi serta ilmu pengetahuan serta output dari penelitian yang dilakukan ini sebagai salah satu syarat kelulusan strata satu di fakultas ekonomi dan dapat melengkapi bekal untuk bekerja nantinya.

3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam melihat employee engagement yang ada didalam organisasi serta tingkat employee engagement pegawai dengan organisasi

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening”, tidak terlepas dari penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam melakukan penelitian ini

Berikut penelitian terdahulu yang digunakan sebagai gap research dalam pembuatan penelitian :

Yadav et al (2019) Penelitian ini berjudul “*Transformational leadership and knowledge sharing behavior in freelancers A moderated mediation model with employee engagement and social support*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dengan pengaruh pekerja freelancer yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan dan dimoderasi oleh dukungan sosial. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 250 pekerja freelancer di India dan menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan metode survei lapangan dengan bantuan 250 kuesioner yang dikumpulkan dari pekerja lepas India yang bekerja di seluruh India Utara. Dari penelitian ini ditemukan bahwa Kepemimpinan transformasional mempengaruhi knowledge sharing behavior pada pekerja freelancer yang dimana hubungan tersebut dimediasi oleh keterlibatan karyawan serta social support ditemukan memoderasi jalur yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan antara kepemimpinan transformasional dan knowledge sharing behaviour

Mardiana & Sudiarditha (2019) Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*” bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi pada perusahaan transportasi PO Puspa Jaya Bandar Lampung. Sampel dalam penelitian ini sejumlah 276 karyawan dengan menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap lingkungan kerja, Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan, Lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan.

Angelia & Astiti (2020) penelitian yang berjudul “*Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement*” yang membahas keterkaitan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan work engagement pada karyawan secara teoritis. menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang dianggap memiliki efektivitas dalam meningkatkan work engagement karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan kepercayaan, perasaan dihargai, loyalitas, dan respek dari karyawan terhadap pemimpinnya.

Sirait (2020) penelitian ini berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement Dengan Motivasi Sebagai Variable Intervening Studi Pada Perusahaan IT*” bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement, dan motivasi sebagai variable intervening pada salah satu perusahaan pelayanan IT di Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 101 responden. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement serta terdapat hubungan signifikan antara motivasi dengan employee engagement

Sisdiyanto (2021) Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Transformational Leadership, Reward Dan Work Engagement Terhadap Perilaku Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI*” Dengan metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan analisis jalur (path analysis). Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan tes kepada 165 responden yang merupakan pegawai Ditjen Pendis Kemenag RI menggunakan teknik proportional random sampling. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Work Engagement berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja, Transformational Leadership berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Work Engagement, Work Engagement dapat memediasi hubungan Transformational Leadership terhadap Perilaku Kerja.

Farida (2021) penelitian ini berjudul “*Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Peran Mediasi Employee Engagement*” penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap

organizational citizenship behavior dengan employee engagement sebagai mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey dengan sampel berjumlah 87 orang. Hasil penelitian menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan dan positif terhadap employee engagement, pengembangan karier berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior dengan employee engagement sebagai mediasi parsial.

Ardiansyah & Artadita (2021) penelitian yang berjudul *“The Effect Of The Work Environment And Work Discipline On Employee Performance Engagment As Intervening Variabels (Study At The Production Division Of Pt. Inoac Polytechno Indonesia Plan Tangerang)”* Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada divisi produksi PT. Inoac Polytechno Indonesia Plan Tangerang dengan jumlah responden 173 karyawan. Teknik analisis yang digunakan ialah analisis deskriptif dan Partial Least Square (PLS) tools SmartPLS 3.0. pada penelitian ini ditemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan namun tidak signifikan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan namun tidak signifikan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan

Yusuf Iis et al (2022) Penelitian yang berjudul *“The Effect Of Career Development And Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At The Office Of Agriculture And Livestock In Aceh”* bertujuan untuk menguji pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Peternakan Aceh dengan menyebarkan kuesioner kepada 100 orang pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap terhadap Motivasi Kerja, motivasi memediasi secara sempurna (mediasi penuh/semurna) terhadap pengembangan karir, lingkungan kerja dengan kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Peternakan Aceh.

Veriyanti & Nurhayati (2022) penelitian yang berjudul *“The Role of Leader-Member Exchange in Moderating the Influence of Competence, Innovative Behavior, and Career Development on Employee Engagement”* Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan instrumen kuesioner yang disebarakan kepada 114 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, perilaku inovatif, dan pengembangan karir menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Selain itu, pertukaran pemimpin-anggota juga menunjukkan pengaruh yang signifikan sebagai variabel moderasi dalam membangun pengaruh kompetensi perilaku inovatif, dan pengembangan karir terhadap employee engagement.

Junengsih et al (2022) penelitian yang berjudul *“Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan BBC ETS”* Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap employee engagement karyawan BBC-ETS. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel sejumlah 107 responden, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap employee engagement serta motivasi dan variabel lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap employee engagement

Sari et al (2023) penelitian yang berjudul *“Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kualitas Kerja Terhadap Pengembangan Karir Terhadap Pengembangan Karir Pada Karyawan Pt. Bri (Persero) Cabang Kotabaru”* Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan kualitas kerja terhadap pengembangan karir. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan Sampel pada penelitian ini sebanyak 60 responden yaitu karyawan PT BRI (Persero) Cabang Kotabaru. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan kualitas kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan juga secara simultan menunjukkan adanya pengaruh secara signifikan antara lingkungan kerja dan kualitas kerja terhadap pengembangan karir karyawan.

Siregara et al (2023) penelitian yang berjudul *“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I Tpi Jakarta Timur”* Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan. transformasional, lingkungan kerja, dan work-life

balance terhadap kepuasan. kerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel sebanyak 70 responden pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jakarta Timur. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa kepemimpinan. transformasional. memiliki pengaruh positif terhadap lingkungan kerja

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>Transformational leadership and knowledge sharing behavior in freelancers A moderated mediation model with employee engagement and social support</i> (Yadav et al., 2019)	Kepemimpinan transformasional, knowledge sharing behavior, employee engagement, social support	Penelitian kuantitatif dengan Confirmatory factor analysis	1) Kepemimpinan transformasional mempengaruhi knowledge sharing behavior yang dimana hubungan tersebut dimediasi oleh keterlibatan pegawai 2) social support ditemukan memoderasi jalur yang dimediasi oleh keterlibatan pegawai antara kepemimpinan transformasional dan knowledge sharing behavior
2.	<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Mediasi</i> (Mardiana & Sudiarditha, 2019)	Kepemimpinan transformasional, keterikatan pegawai, lingkungan kerja	Penelitian kuantitatif dengan SEM (Structural Equation Modelling)	kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan pegawai

No	Nama, Tahun dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3.	<i>Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement</i> (Angelia & Astiti, 2020)	Kepemimpinan transformasional, work engagement	Penelitian kualitatif	Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang dianggap memiliki efektivitas dalam meningkatkan work engagement pegawai.
4.	<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement Dengan Motivasi Sebagai Variable Intervening Studi Pada Perusahaan IT</i> (Sirait, 2020)	Kepemimpinan transformasional, employee engagement, motivasi	Confirmatory Factor Analysis (CFA)	1)terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi 2) terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement 3) terdapat hubungan signifikan antara motivasi dengan employee engagement
5.	<i>Pengaruh Transformational Leadership, Reward Dan Work Engagement Terhadap Perilaku Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI</i> (Sisdiyanto, 2021)	Kepemimpinan transformasional, reward, work engagement, perilaku kerja	analisis jalur (path analysis)	1) Work Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja 2) Transformational Leadership berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Work Engagement 3) Work Engagement dapat

No	Nama, Tahun dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				memediasi hubungan Transformational Leadership terhadap Perilaku Kerja.
6.	<i>Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Peran Mediasi Employee Engagement</i> (Farida, 2021)	Pengembangan karir, OCB, employee engagement	regresi berganda	1) Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap employee engagement 2) pengembangan karir berpengaruh positif terhadap OCB 3) Employee engagement berpengaruh positif terhadap OCB 4) pengembangan karir berpengaruh terhadap OCB sebagai mediasi
7.	<i>Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterlibatan Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Divisi Produksi Pt. Inoac Polytechno Indonesia Plan Tangerang)</i> (Ardiansyah & Artadita, 2021)	Lingkungan kerja, disiplin kerja, kinerja pegawai, keterlibatan pegawai	analisis deskriptif dan Partial Least Square (PLS) tools	1) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan pegawai namun tidak signifikan 2) keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan pegawai namun tidak signifikan

No	Nama, Tahun dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
8.	<i>The Effect Of Career Development And Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At The Office Of Agriculture And Livestock In Aceh</i> (Yusuf Iis et al., 2022) 2022	Pengembangan karir, lingkungan kerja, kinerja, motivasi kerja	Confirmatory Factor Analysis (CFA)	1) pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja 2) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja 3) Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap terhadap Motivasi Kerja
9.	<i>The Role of Leader-Member Exchange in Moderating the Influence of Competence, Innovative Behavior, and Career Development on Employee Engagement</i> (Veriyanti & Nurhayati, 2022)	Pertukaran Pemimpin-Anggota, Kompetensi, Perilaku Inovatif, Pengembangan Karier, Keterlibatan Pegawai	Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS)	1) pengembangan karir berpengaruh positif terhadap employee engagement 2) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keterikatan pegawai.
10.	<i>Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Pegawai BBC ETS</i> (Junengsih et al., 2022)	Motivasi, lingkungan kerja, employee engagement	Penelitian kuantitatif dengan metode survey	1) motivasi berpengaruh terhadap employee engagement 2) lingkungan kerja berpengaruh terhadap employee engagement 3) pencapaian organisasi sangat berkaitan erat dengan keterikatan

No	Nama, Tahun dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				pegawai terhadap pekerjaannya dan organisasi
11.	<i>Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kualitas Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pada Pegawai Pt. Bri (Persero) Cabang Kotabaru</i> (Sari et al., 2023)	Lingkungan kerja, kualitas kerja, pengembangan karir	Penelitian kuantitatif	1) Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir 2) Lingkungan Kerja dan Kualitas Kerja secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT BRI Cabang Kotabaru.
12.	<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jakarta Timur</i> (Siregara et al., 2023)	Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Work Life Balance, Kepuasan Kerja	Penelitian kuantitatif dengan skala likert	1) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap lingkungan kerja 2) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap work-life balance 3) lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja 4) work life balance berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Dari Penelitian-penelitian tersebut peneliti bisa membandingkan persamaan dan perbedaan penelitian yang mendasar. Sebagaimana disajikan dalam tabel 2.2 sebagai berikut :

Tabel 2. 2
Originalitas Penelitian

Nama Peneliti	Judul	Originalitas Penelitian
Rahma Nadia Febrianti	“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening” (studi pada pegawai BBPPMPV BOE Malang)	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian yang berbeda • Variabel penelitian yang digunakan berbeda • Populasi dan sampel yang diambil berbeda • Tahun penelitian yang berbeda • Adanya kajian ke-islaman

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins, 2011 dalam (Nurdin dan Rohendi, 2016) Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang mampu menginspirasi pengikut untuk mengatasi kepentingan mereka sendiri dan yang mampu memiliki efek mendalam dan luar biasa kepada pengikut.

Dijelaskan juga menurut (Yukl, 1989) kepemimpinan transformasional adalah perilaku kepemimpinan yang mengubah kebiasaan dan nilai-nilai pegawai, di mana pemimpin mendorong pekerja untuk untuk mencapai di atasantisipasi mereka sendiri.

Sedangkan menurut (Saputro, 2021) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang secara khusus menginspirasi pekerja untuk bekerja ekstra dengan meningkatkan moral di tempat kerja dan menumbuhkan motivasi; sebuah proses yang pada akhirnya membawa manfaat baik bagi pekerja maupun organisasinya. Kepemimpinan transformasional biasanya diteorikan sebagai satu kumpulan perilaku yang saling berhubungan yang

mencakup pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Dengan memberikan motivasi inspirasional, para pemimpin akan mempertimbangkan akan adanya satu daya tarik emosional dengan mengusulkan visi yang meyakinkan tentang masa depan dan merangsang bawahan untuk menyusun kebijaksanaan kolektif dan visi Bersama

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang berfokus untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan mengembangkan potensi mereka.

2.2.1.2 Kepemimpinan Transformasional Dalam Islam

Kepemimpinan dalam Islam harus mampu mencontoh kepemimpinan yang pernah ditampilkan oleh Rasulullah Saw., beliau berhasil menampilkan dan menerapkan manajemen kepemimpinan yang baik. Beliau menerapkan dan mengedepankan teori kepemimpinan dengan berdasarkan kepada nilai-nilai shiddiq, tabligh, amanah dan fathanah. Sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi baik organisasi akademik, organisasi publik, maupun organisasi institusi, sebaiknya harus mengedepankan nilai agama sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadist. Hal ini sejalan dengan Q.S An-Nisa ayat 59 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا
(سورة النساء: 59).

Artinya : “Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (QS. An-Nisa’: 59).

Didalam kepemimpinan transformasional bukan sekadar ditujukan untuk mencapai keberhasilan tetapi juga untuk meraih sebuah tujuan dengan membawa pengaruh bagi pengikutnya, lebih dari itu untuk melakukan perubahan sikap dan perilaku sesuai dengan nilai dasar mereka melalui

pengembangan potensi. Dengan kata lain seorang pemimpin juga harus memiliki sifat sebagai inspirator ataupun motivator dalam menggerakkan pegawai kearah yang lebih baik. Hal ini seperti yang dijelaskan pada Q.S Ali Imran ayat 104 :

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ (سورة آل عمران: 104).

Artinya : “Dan hendaklah di antara kamu ada segolongan orang yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar. Dan mereka itulah orang-orang yang beruntung” (QS. Ali-Imran: 104).

Sehingga ketika ada permasalahan dalam lembaga organisasi, maka pemimpin harus mengajak pegawai untuk bermusyawarah dengan tujuan memancing ide kreatif mereka dalam menghadapi berbagai tantangan. Dan memberikan Solusi dan arahan yang baik terhadap pegawainya.

2.2.1.3 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yang membedakan dengan bentuk kepemimpinan yang lain (Richard L. Daft, 2005) adalah sebagai berikut:

- a. Mengembangkan pengikut untuk menjadi pemimpin
- b. Mengangkat perhatian pengikut dari kebutuhan fisik rendah (seperti keamanan) menjadi kebutuhan psikologis yang lebih tinggi (kepercayaan diri dan aktualisasi diri).
- c. Menginspirasi pengikut untuk bertindak melebihi keterkaitan mereka sendiri untuk kebaikan kelompok.
- d. Mewarnai visi mengenai kondisi masa depan yang diinginkan dan mengkomunikasikannya pada cara yang membuat perubahan bermanfaat.

Dapat disimpulkan diatas bahwa pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan setiap individu dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan serta mendidik dan melatih pegawai dan bawahannya.

Sehingga pemimpin yang bergaya transformasional ini menunjukkan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat pegawai dan bawahannya sebagai individu dan menawarkan perhatian. Khususnya untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang lebih baik serta menghargai sikap kepedulian mereka

2.2.1.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

(Callow et al., 2009) mengemukakan bahwa terdapat 6 indikator kepemimpinan transformasional diantaranya adalah :

1. *Individual Consideration*

Individual Consideration adalah kemampuan pemimpin untuk memahami secara mendalam karakteristik, keterampilan, dan tujuan individu dalam timnya. Hal ini seperti memberikan dukungan, bimbingan, dan umpan balik personal untuk membantu setiap anggota tim mencapai kemajuan dan tumbuh secara profesional.

2. *Inspirational Motivation*

Inspirational Motivation adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi para bawahannya melalui komunikasi yang kuat, visi yang jelas, dan pengembangan nilai-nilai bersama. Dengan kata lain, *Inspirational Motivation* mendorong semangat, dedikasi, dan komitmen dalam mencapai tujuan bersama.

3. *Intellectual Stimulation*

Intellectual Stimulation merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk merangsang dan mendorong pemikiran kreatif, inovatif, dan analitis di antara para pengikutnya. Sehingga memberikan peluang bagi anggota tim untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan baru.

4. *Fostering Acceptance of Group Goals and Promoting Team Work*

Fostering Acceptance of Group Goals and Promoting Team Work adalah Upaya yang dilakukan seorang pemimpin untuk memastikan bahwa para pengikut menerima dan mengadopsi tujuan bersama, serta bekerja secara efektif sebagai sebuah tim dan meyakinkan bahwa setiap anggota tim memiliki peran dan kontribusi yang penting dalam mencapai tujuan bersama.

5. *High Performance Expectations*

High Performance Expectations adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menetapkan standar kinerja yang tinggi bagi para pengikutnya. Dengan *High Performance Expectations*, seorang pemimpin transformasional tidak hanya menciptakan standar yang tinggi, tetapi juga memberikan dukungan dan dorongan yang diperlukan agar para pengikut dapat mencapai hasil yang diinginkan. Ini menciptakan lingkungan di mana para anggota tim merasa didorong untuk berinovasi, mengatasi tantangan, dan mencapai prestasi yang luar biasa.

6. *Appropriate Role Model*

Appropriate Role Model yaitu seorang pemimpin berperilaku dan bertindak sebagai contoh yang sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma yang diinginkan oleh organisasi atau timnya. Serta menjadi contoh etika kerja yang tinggi, menunjukkan dedikasi, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pekerjaan.

7. *Contingent Reward*

Contingent Reward merupakan pendekatan di mana pemimpin memberikan imbalan, seperti penghargaan atau pengakuan, sebagai respons terhadap pencapaian tujuan atau kinerja yang telah dicapai oleh karyawan. Ini bertujuan untuk memberikan insentif yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja anggota tim.

2.2.2 Pengembangan Karir

2.2.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah sebuah proses yang berkelanjutan dari seorang individu melalui rangkaian tingkatan yang dirancang secara formal oleh organisasi atau perusahaan memiliki fokus untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan organisasi (Dayona & Rinawati, 2016) Pengembangan karir tidak hanya untuk memberikan peluang bagi

karyawan untuk memperoleh jalur karir yang lebih tinggi tetapi untuk memberikan lebih banyak tanggung jawab dan penghargaan atas upaya yang dilakukan pegawai.

Sedangkan menurut (Gibson et al, 2017 dalam Suherman et al., 2023) menjelaskan bahwa pengembangan karir adalah mendefinisikan karir sebagai serangkaian pengalaman dan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan yang membentuk sikap dan perilaku seseorang.

Adapun menurut Menurut Dessler (2017:6) pengembangan karir ialah memberikan perusahaan umpan balik bagi perusahaan tentang kinerja pegawai dalam bentuk rencana pengembangan pegawai serta akses bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan bisnis yang direncanakan perusahaan dengan memfasilitasi pembelajaran pegawai terkait dengan kompetensi.

Selain itu (Suherman et al., 2023) juga mendefinisikan pengembangan karir merupakan interaksi antara perencanaan karir individu dan perencanaan manajemen perusahaan yang dimaksudkan untuk mengembangkan dan mendidik pegawai dalam rangka memenuhi kebutuhan perusahaan akan pegawai yang kompeten.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir ialah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis dan konseptual sesuai dengan kebutuhan atau pekerjaan/jabatan melalui Pendidikan atau pelatihan

2.2.2.2 Pengembangan Karir Dalam Islam

Islam mengajarkan pentingnya niat yang tulus dalam setiap tindakan, termasuk dalam pengembangan karir. Memiliki niat yang baik untuk memberikan manfaat kepada diri sendiri, keluarga, dan masyarakat adalah landasan penting dalam setiap aspek kehidupan, termasuk dalam dunia kerja.

Dalam upaya mewujudkan tujuan pengembangan karir di masa depan, pegawai harus terarah dan fokus pada pekerjaannya agar pegawai mendapatkan karir sesuai rencana yang diinginkan. Seperti yang dilakukan oleh Rasulullah SAW, dalam pekerjaannya beliau selalu memperhitungkan masa depan agar

semua pekerjaannya benar-benar terarah. Seperti dalam firman Allah QS. Al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (سورة الحشر: 18)

Artinya : *“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan”* (QS. Al-Hasyr: 18)

Dalam bekerja, pegawai harus serius dan fokus dalam mengerjakan tugasnya pekerjaan, oleh karena itu perusahaan juga harus memberikan umpan balik tentang apa yang pegawai telah lakukan terhadap perusahaan dengan memenuhi apa yang dibutuhkan pegawai yaitu pengembangan karir pegawai, seperti dalam sebuah hadits berikut :

“Mereka (para budak) adalah saudara dan pembantu kalian yang Allah jadikan di bawah kekuasaan kalian, maka barang siapa yang memiliki saudara yang ada dibawah kekuasaannya, hendaklah dia memberikan kepada saudaranya makanan seperti yang ia makan, pakaian seperti yang ia pakai. Dan janganlah kamu membebani mereka dengan pekerjaan yang memberatkan mereka. Jika kamu membebani mereka dengan pekerjaan yang berat, hendaklah kamu membantu mereka.” (HR. Bukhari I/16, II/123-124)

Hadits di atas mengandung unsur terkait bahwa setiap pekerja mempunyai hak untuk menerima hak-haknya sebagai pegawai yaitu kesejahteraan atas apa yang telah mereka lakukan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan wajib memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawainya yang telah mengabdikan diri perusahaannya dengan cara memberikan pengembangan karir kepada pegawai. Jika kebutuhan pegawai terpenuhi, maka akan berdampak positif terhadap employee engagement pegawai

2.2.2.3 Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk Pengembangan Karir Menurut Fahmi (2010:3) bentuk pengembangan karir adalah:

1. ***Pendidikan dan Pelatihan*** merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan kerja yang telah dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya.
2. ***Mutasi*** atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan di tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang telah dilakukan baik secara vertikal ataupun horizontal.
3. ***Penangguhan Kenaikan Pangkat***, Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan bagi seorang tenaga kerja untuk melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.
4. ***Pembebasan tugas*** atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebas tugas bagi seorang tenaga kerja dari posisi atau jabatan atau pekerjaannya, tetapi masih mendapatkan pendapatan secara penuh.
5. ***Pemberhentian atau retiring*** merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian bagi seorang tenaga kerja dari posisi atau jabatan atau pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah atau gaji)

2.2.2.4 Indikator Pengembangan Karir

Menurut (Siagian, 2012 dalam Shaputra & Hendriani, 2015) berbagai indikator dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- a. **Perlakuan yang adil dalam berkarir**, Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

- b. Keperdulian para atasan langsung,** Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.
- c. Informasi tentang berbagai peluang promosi,** Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.
- d. Adanya minat untuk dipromosikan.** Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.
- e. Tingkat kepuasan,** Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbedabeda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas"

apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

2.2.3 Employee Engagement

2.2.3.1 Pengertian Employee Engagement

Employee Engagement adalah hubungan yang baik antara pegawai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan organisasi tempat dimana dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu tersebut dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan (Dayona & Rinawati, 2016)

Menurut (Pringgabayu & Kusumastuti, 2016) Keterikatan pegawai (employee engagement) ialah mengacu pada kondisi perasaan, dan pemikiran yang sungguh-sungguh dan konsisten yang tidak hanya berfokus pada objek, peristiwa individu atau perilaku tertentu. Keterikatan pegawai merupakan sikap positif pegawai disertai dengan motivasi baik secara kognitif dan penghayatan, yakin akan kemampuan dan merasa senang saat bekerja.

Hal tersebut juga sejalan dengan (Kahn, 1990) yang mendefinisikan employee engagement sebagai proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas pekerja dan dirancang untuk meningkatkan komitmen demi keberhasilan perusahaan sebagai upaya melibatkan anggota dari organisasi agar dapat mengetahui perannya di dalam pekerjaan. Dalam kondisi ini, seseorang akan melibatkan dan mengekspresikan dirinya secara fisik dan secara emosional selama melaksanakan performa kerjanya di perusahaan

Sehingga bisa disimpulkan bahwa Employee Engagement adalah sebuah keadaan dimana seorang pegawai telah terikat baik secara fisik atau psikis dengan pekerjaan yang dimilikinya.

2.2.3.2 Employee Engagement Dalam Islam

Employee engagement dalam perspektif Islam bukan hanya tentang keterlibatan dalam pekerjaan tetapi juga mencakup keterlibatan yang positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, adil, dan bermanfaat bagi seluruh pegawai. Dalam Islam, konsep ihsan (berbuat baik) mendorong umatnya untuk berbuat baik dalam setiap aspek kehidupan, termasuk pekerjaan. Pegawai yang berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya sebagai bentuk ihsan, dapat meningkatkan keterlibatan dan memberikan kontribusi positif di tempat kerja. Seperti dalam firman Allah dalam QS. An-Nahl ayat 90:

إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ
يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ (سورة النحل: 90).

Artinya : “*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi bantuan kepada kerabat, dan Dia melarang (melakukan) perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran*” (QS. An-Nahl: 90).

Selain itu pekerjaan yang dilakukan dengan ikhlas, tanpa pamrih dan dengan niat yang baik, memiliki nilai ibadah. Pegawai yang bekerja dengan ikhlas cenderung akan memiliki keterlibatan yang tinggi, seseorang yang bekerja dengan sungguh-sungguh tanpa adanya kecurangan dan senantiasa mengerjakan tugas yang diberikan dengan memunculkan rasa keterikatan yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya sesungguhnya dirahmati Allah SWT. Seperti dalam firman Allah pada Q.S Al-Isra ayat 30 :

إِنَّ رَبَّكَ يَبْسُطُ الرِّزْقَ لِمَنْ يَشَاءُ وَيَقْدِرُ إِنَّهُ كَانَ بِعِبَادِهِ ۖ خَبِيرًا ۚ بَصِيرَةً (سورة
الإسراء: 30).

Artinya : “*Sesungguhnya Tuhanmu melapangkan rezeki bagi siapa yang Dia kehendaki dan menyempitkan (-nya bagi siapa yang Dia kehendaki). Sesungguhnya Dia Mahateliti lagi Maha Melihat hamba-hamba-Nya*” (QS. Al-Isra’: 30).

2.2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement

(Anggraini et al., 2016) berpendapat terkait faktor yang mempengaruhi employee engagement ada 3 yaitu:

- a. ***Budaya Organisasi***, yaitu Budaya atau kebiasaan baik yang ada pada sebuah perusahaan seperti halnya proses memberikan sarana baik dari sisi nilai, cara dan keperluan dalam menanggapi perubahan yang ada pada dalam atau luar perusahaan. Hal-hal tersebut dapat menambah keterikatan antara pegawai dengan tugasnya.
- b. ***Reward yang sesuai***, adanya sebuah reward yang tepat dan sesuai dapat berpengaruh dalam menumbuhkan keterikatan pegawai, karena dengan memberikan feedback berupa reward pegawai akan merasa dihargai atas kerja kerasnya.
- c. ***Personal Resource atau sumber daya pribadi***, adalah keahlian masing-masing individu dalam perusahaan. Optimism, selfefficacy, dan organizational based self-esteem yang tinggi akan menjadikan pegawai mampu menghadapi permasalahan yang ada disekitarnya, sehingga pegawai dapat memunculkan sebuah harapan, tujuan dan kontribusinya dalam menumbuhkan rasa employee engagement tersebut

2.2.3.4 Indikator Employee Engagement

(Schaufeli et al., 2001) menyatakan bahwa employee engagement dapat diukur dari 3 dimensi, yaitu:

1. ***Vigor (semangat)***

Vigor adalah keinginan seseorang untuk bersungguh-sungguh serta gigih dalam menghadapi kesulitan. Rasa semangat pada diri tenaga kerja akan mendorong secara pribadi, yang mana hal tersebut merupakan hal utama untuk menumbuhkan tekad dan kemauan luar biasa pada tenaga kerja daripada dorongan lain. Semangat luar biasa tersebut akan menumbuhkan hal luar biasa lainnya yakni kesetiaan atau keinginan tenaga kerja untuk mengikatkan dirinya dalam organisasi.

2. ***Dedication (dedikasi)***

Dedication merupakan perasaan antusias dan bangga atas pekerjaan yang dijalani. Seseorang akan dengan sukarela memberikan waktu, tenaga dan finansialnya terhadap suatu hal jika sudah mencapai titik kesetiaan yang

tinggi. Perusahaan sangat perlu untuk mengupayakan lahirnya dedikasi dari tenaga kerja terhadap perusahaan karena hal tersebut sangat mendukung untuk menggapai tujuan.

3. *Absorption (keasyikan)*

adalah perasaan senang yang dirasakan seseorang hingga dia berkonsentrasi dan menimbulkan minat mendalam, serta ia merasakan waktu berjalan sangat cepat karena merasa kegiatan yang dilakukan memiliki keseruan di dalamnya. Rasa seru pada perusahaan dapat ditimbulkan dari sifat serang leader atau juga dapat tumbuh dari antar individu yang kompak mewujudkan suasana kerja yang menyenangkan serta menumbuhkan rasa keterikatan untuk terus berada dalam keanggotaan perusahaan serta tidak ingin keluar dari perusahaan.

2.2.4 Lingkungan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah faktor yang kerap muncul, dimana kondisi tempat bekerja serta fasilitas yang didapatkan pegawai untuk menunjang pekerjaannya. Pegawai yang bekerja pada kondisi kerja yang baik akan merasa semangat dalam bekerja, sedangkan pegawai yang tidak mendapatkan fasilitas yang memadai ketika bekerja akan merasa kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya (Ramadhoani, 2020)

Menurut (Sutrisno, 2009 dalam Firnanda & Wijayati, 2021) lingkungan kerja merupakan suatu keseluruhan kebutuhan sarana prasarana yang ada di sekitar perusahaan yang dapat memengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Sarana dan prasarana tersebut meliputi berbagai kondisi lingkungan yang terjadi di tempat kerja. Tak hanya kondisi sarana dan prasarana saja, kondisi fisik dan psikis pegawai juga harus diperhatikan karena penting untuk memastikan bahwa pegawai memiliki suasana hati yang baik dalam bekerja (Elqadri et al., 2016)

Sedangkan menurut Alex S Nitisemito (dalam bukunya yang berjudul manajemen personalia, 2003) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada

di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Adapun (Moch Aminudin Hadi & Cyntia, 2019) mendefinisikan Lingkungan kerja merupakan tempat dimana para pegawai melakukan aktifitas. Jika lingkungan kerja kondusif akan memberikan rasa aman dan nyaman yang memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja secara optimal. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktifitas sehingga waktu kerja dapat di pergunakan secara efektif.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas.

2.2.4.2 Lingkungan Kerja Dalam Islam

Lingkungan kerja islami adalah keberadaan manusia di sekeliling untuk saling mengisi dan melengkapi satu dengan yang lainnya sesuai dengan perannya masing-masing dengan menjaga alam (lingkungan) dan makhluk ciptaan Allah SWT yang lain yakni sebagai khalifah (pemimpin) yang harus menggunakan nilai-nilai syariat islam dalam segala aktivitasnya. Allah telah menurunkan aturan syariat sistem sosial yang mengatur kehidupan manusia dalam politik, manajemen, sosial, ekonomi, yang sesuai dengan rahasia penciptaannya, yakni beribadah kepada Allah. Beribadah bukan berarti putus menjalankan pekerjaannya dan mengasingkan diri dari kehidupan dunia. (Tasmara, 2002 dalam Cahyadi, 2019)

Sebagai kholifah (pemimpin), manusia diberi tanggung jawab dalam pengelolaan alam semesta untuk kesejahteraan umat manusia, menurut Islam menjelaskan bahwa sikap dan sifat seorang pemimpin berkontribusi dalam lingkungan kerja. Pemimpin yang keras akan memberikan ketidaknyamanan bagi pekerja. pemimpin yang mempunyai sifat lembut dan suka bermusyawarah lebih disukai oleh para bawahannya. Sebagaimana terdapat pada Q.S Ali-Imran ayat 159:

فَمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (سورة آل عمران: 159).

Artinya : “Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal” (QS. Ali-Imran: 159).

Ayat ini menjelaskan dengan penekanan pada pentingnya bersikap lemah lembut, memaafkan, dan bermusyawarah dalam menghadapi situasi yang sulit, dan juga menjelaskan betapa Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. Dengan bermusyawarah melakukan secara bersama-sama ini untuk mengingatkan umat manusia harus bersikap lapang dada, lemah lembut, serta mendirikan lingkungan yang baik di tempat kerja. Oleh karenanya, dengan bersikap lapang dada, dan lemah lembut akan dapat menciptakan suasana lingkungan kerja damai serta keadaan bagus.

Lingkungan kerja dalam perspektif Islam menjelaskan bahwa, lingkungan yang mempunyai seorang pemimpin yang memiliki sifat lemah lembut, suka bermusyawarah dan tidak mudah marah akan membuat lingkungan kerja tersebut lebih nyaman sehingga para karyawan yang bekerja juga merasa aman dan nyaman.

2.2.4.3 Indikator Lingkungan Kerja

Dijelaskan oleh (Sedarmayanti, 2009) bahwa faktor lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi terciptanya keadaan lingkungan kerja dapat dihubungkan pada kinerja pegawai, diantaranya:

1. Warna

Warna juga dapat mempengaruhi psikis seseorang, dengan pemilihan warna yang bagus untuk ruangan kerja dan alat untuk bekerja

maka dapat mempengaruhi semangat, ketenangan, serta kegembiraan pegawai saat bekerja. Memilih warna yang sesuai dapat meningkatkan energy pegawai sehingga pegawai bisa aktif ketika mengerjakan tugas perusahaan. sedangkan pemilihan warna yang kurang tepat mengganggu kenyamanan pegawai dalam bekerja serta menurunkan semangat untuk bekerja.

2. ***Penerangan***

Ada cahaya yang cukup masuk kedalam ruangan kerja masing – masing pegawai. Dengan adanya tingkat penerangan yang cukup maka 24 akan terciptanya kesenangan dalam bekerja, penerangan (cahaya) juga membantu untuk mencegah masuknya aroma – aroma tidak sedap kedalam ruang kerja pegawai.

3. ***Suhu udara***

Seberapa besar temperature nya dalam ruangan tersebut. Suhu ruangan yang terlalu dingin atau panas dapat mengganggu kerja seorang pegawai.

4. ***Kebisingan***

Dalam kinerja pegawai yang baik, maka perusahaan harus memcermati tingkat kebisingan di lingkungan kerjanya. Kebisingan dapat mengganggu fokus para pegawai ketika bekerja. Adapun suara yang sekiranya mengganggu kefokusannya pegawai untuk bekerja sebaiknya dikurangi agar tidak mengganggu konsentrasi ketika bekerja.

5. ***Keamanan***

Keamanan sangat penting untuk menjaga perusahaan dari kejahatan kejahatan eksternal maupun internal. Seluruh pegawai harus memperhatikan keamanan perusahaan. Perusahaan juga harus membuat tata tertib dan mempersiapkan alat untuk keselamatan pegawai, Perusahaan juga bisa memanfaatkan tenaga tenaga satuan petugas keamanan. Hal itu perlu dilakukan agar pegawai merasa aman dan tenang dalam bekerja.

6. *Tata ruang*

Perusahaan juga diharuskan untuk memperhatikan bagaimana tataan ruangan pada lingkungan kerja pegawai. Tata ruangan harus dicocokkan dengan lingkungan kerja pegawai, agar dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman.

7. *Hubungan pegawai dengan pegawai lainnya*

Hubungan antara satu pegawai dengan pegawai yang lain harus harmonis karena untuk mencapai tujuan perusahaan akan cepat jika adanya kebersamaan dalam menjalankan tugas – tugas yang dikerjakan.

2.2.4.4 Jenis-jenis Lingkungan Kerja

(Sedarmayanti, 2009) menyatakan bahwa pada dasarnya ada 2 jenis Lingkungan Kerja, yakni lingkungan kerja fisik dan non fisik (psikis). Adapun penjelasannya sebagai berikut :

1. *Lingkungan kerja fisik*

Lingkungan kerja fisik yaitu segala sesuatu yang berbentuk fisik dan terdapat disekeliling tempat kerja yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap pegawai. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

- a. *Lingkungan kerja secara langsung* yaitu yang berkaitan langsung dengan pegawai. Contohnya kursi, meja, jendela dan lain sebagainya.
- b. *lingkungan secara tidak langsung* adalah lingkungan yang pengaruhnya terhadap kondisi manusia seperti, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, kelembapan, bau tidap sedap dan lain sebagainya. Cara untuk meminimalisir pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap pegawai, langkah pertama yaitu mengenali bagaimana manusia tersebut baik mengenal fisik ataupun tingkah lakunya

2. *Lingkungan Kerja Non Fisik*

Lingkungan kerja non fisik ialah segala sesuatu yang berkaitan dengan keadaan manusia atau hubungan kerja. Seperti hubungan dengan pelanggan,

atasan maupun rekan kerja ataupun dengan bawahan. Hendaknya perusahaan memperlakukan pegawai dengan status yang sama baik itu atasan maupun bawahan. Keadaan yang harusnya ditanamkan dalam perusahaan adalah suasana kekeluargaan, pengendalian diri, komunikasi dengan tim baik.

2.2.4.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Berikut ada beberapa faktor yang dijelaskan oleh (Sedarmayanti, 2009) yang dapat mempengaruhi terbentuknya kondisi lingkungan kerja diantaranya adalah:

1. *Temperature di tempat kerja*

Ketika suhu tubuh manusia dalam keadaan normal maka memiliki temperature suhu yang relatif berbeda beda. Suhu tubuh manusia semaksimal mungkin mempertahankan suhu tubuhnya agar normal pada sistem tubuh yang dikatakan sempurna sehingga mampu beradaptasi dengan keadaan di luar tubuh. Namun kemampuan beradaptasi tersebut memiliki batasan tersendiri yaitu manusia masih dapat beradaptasi dengan suhu luar apabila perubahan suhu luar tubuh tidak lebih dari 20% pada kondisi panas 35% dari kondisi tubuh pada kondisi dingin. Menurut beberapa peneliti dari hasil penelitiannya yaitu memberikan efek yang berbeda pada tingkat suhu yang berbeda. Situasi ini tidak serta merta berlaku untuk setiap pekerja karena daya adaptasi pekerja berbeda-beda tergantung pada tempat pekerja bekerja.

2. *Kelembaban tempat kerja*

Jumlah air di udara dapat dinyatakan dalam persentase, biasanya kelembaban terpengaruh oleh suhu, udara, percepatan pergerakan radiasi termal dan udara dapat mempengaruhi kondisi tubuh manusia ketika mengambil atau memancarkan. panas tubuh situasi tergantung pada suhu udara yang sangat lembab dan panas yang tinggi menyebabkan kehilangan panas tubuh yang luas karena termasuk dalam proses penguapan. Efek

lainnya adalah detak jantung yang lebih cepat karena sirkulasi darah yang lebih aktif agar dapat memenuhi keperluan oksigen, dalam tubuh manusia selalu berusaha agar tetap seimbang ketika panas maupun dingin, kebutuhan oksigennya agar dapat terpenuhi.

3. *Bau tidak sedap*

Bau tidak sedap dapat mengganggu konsentrasi para pekerja dalam bekerja, dan dapat menimbulkan pencemaran disekitar tempat kerja kemudian adanya bau tidak sedap yang berkelanjutan dapat mengganggu indera penciuman. Menggunakan AC yang sesuai kebutuhan adalah merupakan alternatif agar dapat terhindar dari bau tidak sedap dan tidak mengganggu pekerjaan pegawai.

4. *Dekorasi di tempat kerja*

Mengacu pada skema warna yang bagus, jadi penyesuaian dekorasi bukan bergantung pada hasil dari ruangkerja, tetapi juga terkait dengan tata letak, skema warna, peralatan dan pengaturan kerja lainnya. menurut para ahli, musik di tempat kerja, tergantung suasana hati, waktu dan tempat, musik yang lembut dapat membangunkan dan menginspirasi pegawai untuk bekerja. oleh sebab itu, lagu harus dipilih secara efektif untuk didengarkan di tempat kerja.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Employee Engagement

Seorang pemimpin dinyatakan berhasil dan memiliki kepemimpinan yang efektif jika perusahaan berhasil menjalankan tugas dan mencapai sasaran sesuai tujuan perusahaan. Transformational Leadership memberikan kontribusi lebih besar terhadap Work Engagement melalui keteladanan pimpinan serta etika moral pimpinan yang berintegritas, sehingga membuat pegawai bawahan merasa engaged dalam bekerja serta memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Sisdiyanto, 2021)

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Angelia & Astiti, 2020) dan (Dewi et al., n.d.) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh

positif terhadap work engagement yang dimana gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang dianggap memiliki efektivitas dalam meningkatkan work engagement pegawai.

H1 : Kepemimpinan Transformasional diduga berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement

2.3.2 Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement

Pengembangan karir tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan pegawai, tetapi untuk membantu membantu pegawai dalam merencanakan karir masa depan mereka di dalam perusahaan. semakin baik pengembangan karier yang diterapkan perusahaan maka akan meningkatkan employee engagement pegawai (Farida, 2021)

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Veriyanti & Nurhayati, 2022) dan (Indryani & Ardana, 2022) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai. Hal ini mengimplikasikan bahwa jika pengembangan karir meningkat, maka akan terjadi peningkatan tingkat engagement pegawai

H2 : Pengembangan Karir diduga berpengaruh Signifikan Terhadap Employee Engagement

2.3.3 Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Employee Engagement

Kondisi lingkungan kerja yang bermutu amat vital guna mengoptimalkan pegawai saat mengerjakan bermacam kewajibannya dengan optimal. Apabila pegawai merasa senang dan puas terhadap kualitas kehidupan kerjanya, maka pada akhirnya akan berdampak sangat positif bagi perusahaan. Produktivitas pegawai meningkat, tingkat stres dan konflik akan berkurang, kepuasan kerja meningkat, meningkatkan komitmen di antara pegawai serta pegawai akan lebih terikat dengan perusahaan (Razak et al., 2016)

Lingkungan kerja sangat menentukan bagaimana kondisi perusahaan yang mencakup kondisi sosial, psikologis, dan fisik. Perusahaan harus menyiapkan lingkungan yang baik bagi pegawainya untuk bekerja karena hal ini sangat memengaruhi kenyamanan pegawai saat bekerja (Firnanda & Wijayati, 2021). Hal ini

didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Junengsih et al., 2022) dan (Mardiana & Sudiarditha, 2019) yang menyatakan bahwa lingkungan terhadap employee engagement memiliki pengaruh yang positif dan signifikan yang berarti bahwa ketika lingkungan kerja memiliki kondisi yang baik maka akan meningkatkan employee engagement.

H3 : Lingkungan Kerja diduga berpengaruh Signifikan Terhadap Employee Engagement

2.3.4 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan Kerja

Kepemimpinan transformasional cenderung memberikan inspirasi dan motivasi kepada anggota tim. Pemimpin transformasional mampu merancang visi yang menarik dan memotivasi anggota tim untuk mencapainya sehingga hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan penuh semangat. (Nurmansyah, 2011:151)

Penelitian yang dilakukan oleh (Mardiana & Sudiarditha, 2019) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dengan Lingkungan Kerja. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh yang (Siregara et al., 2023) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Lingkungan Kerja

H4 : Kepemimpinan Transformasional Diduga Berpengaruh Signifikan Terhadap Lingkungan Kerja

2.3.5 Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Lingkungan Kerja

(Martini & Cavenago, 2016) mengatakan bahwa dalam lingkungan kerja yang berubah-ubah, peluang untuk mengembangkan karir dan pembelajaran sangatlah penting untuk kesuksesan karir. Pengembangan dan peningkatan karir seorang pegawai dapat meningkatkan kreatifitas dan efektivitas pegawai. (Yusuf Iis et al., 2022) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa terciptanya lingkungan kerja yang baik dan kondusif dapat meningkatkan pengembangan karir pegawai Dinas Pertanian dan Peternakan Aceh. Lingkungan kerja dan kondisi kerja memainkan peran penting dalam pengembangan karir baik bagi pria maupun wanita di semua organisasi (Kitana & Karam, 2017)

Penelitian yang dilakukan oleh (Sari et al., 2023) dan (Faiz, 2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pada pegawai. Lingkungan kerja yang baik memberikan pegawai rasa nyaman untuk bekerja sehingga akan melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien sehingga menumbuhkan kinerja yang baik dan membuat pegawai mampu untuk mengembangkan karir mereka di perusahaan.

H5 : Pengembangan Karir Diduga Berpengaruh Signifikan terhadap Lingkungan kerja

2.3.6 Hubungan Kepemimpinan Transformasional yang di mediasi lingkungan kerja terhadap employee engagement

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Siregara et al., 2023) menunjukkan semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka akan semakin meningkatkan kualitas lingkungan kerja yang dimana kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki kecakapan dalam etos kerja, kecerdasan, bertanggungjawab, serta memiliki kedewasaan dalam hubungan sosialnya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Angelia & Astiti, 2020) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menciptakan ikatan emosional antara pemimpin dengan pegawai sehingga terbentuk saling percaya dan perasaan dihargai. Perasaan tersebut menimbulkan komitmen afektif pada pegawai yang cenderung membuatnya tetap betah berada dalam perusahaan maupun organisasi tempatnya bekerja

H6 : Diduga Lingkungan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement

2.3.7 Hubungan Pengembangan karir yang di mediasi lingkungan kerja terhadap employee engagement

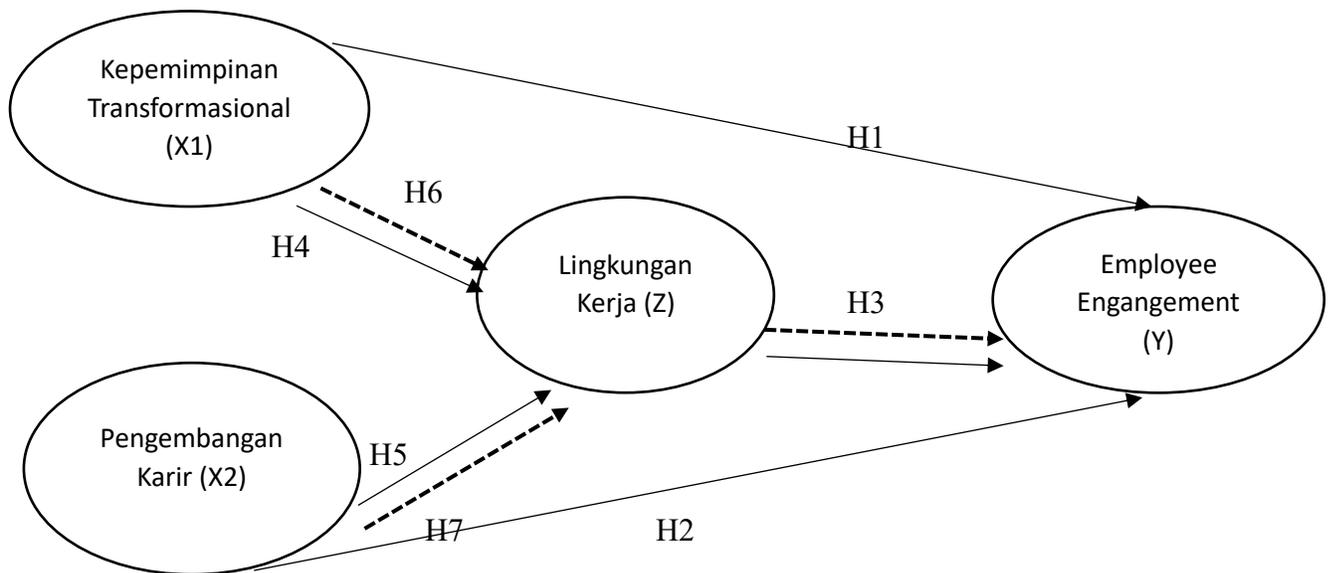
Menurut (Sari et al., 2023) pengaruh lingkungan kerja terhadap pengembangan karir memiliki arti bahwa pegawai akan merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja yang ada, jika kondisi lingkungan tersebut sesuai dengan dirinya dan tidak merasa terganggu ketika mereka bekerja, sehingga dengan kenyamanan tersebut mereka terpacu dalam bekerja.

Terciptanya lingkungan kerja yang baik,nyaman dan kondusif akan memunculkan kan engagement pegawai untuk selalu berprestasi dalam bekerja sehingga akan memudahkan pegawai dalam meraih karir yang diinginkan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dayona & Rinawati, 2020) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap employee engagement.

H7 : Diduga Lingkungan Kerja Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement

2.4 Kerangka Konseptual

Peneliti ingin mengusulkan model penelitian dengan variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan variabel Pengembangan Karir (X2) sebagai variabel independen atau bebas, variabel Employee Engagement (Y) sebagai variabel dependen atau terikat, dan Lingkungan Kerja (Z) sebagai variabel mediasi.



Keterangan :

- > = Pengaruh langsung
- - - - -> = Pengaruh tidak langsung

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan dan analisis data dalam bentuk angka (numerik) untuk menjelaskan, memprediksi, dan mengontrol fenomena yang menjadi objek penelitian. Penggunaan metode kuantitatif ini karena selain menguji hipotesis yang ada, metode kuantitatif juga merupakan pengukuran data melalui perhitungan ilmiah berasal dari sampel orang-orang atau penduduk yang diminta untuk menjawab atas sejumlah pertanyaan tentang survei untuk menentukan frekuensi dan presentase mereka, dan ini berhubungan dengan teknik analisis yang digunakan peneliti yang membuat skala likert untuk mengukur sejauh mana pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Intervening di BBPPMPV BOE Kota Malang.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana peneliti menjalankan studi untuk mengumpulkan data yang diperlukan sebagai dasar penelitian. Penelitian ini dilakukan di Balai Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Otomotif dan Elektronika (BBPPMPV BOE) Kota Malang. Terletak di Jl. Teluk Mandar, Arjosari, Kecamatan Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur.

3.3 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut (Supriyanto & Ekowati, 2019) populasi didefinisikan sebagai sekumpulan obyek atau subyek yang mempunyai ciri dan sifat tertentu untuk dipelajari. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pegawai BBPPMPV BOE Kota Malang yaitu sebanyak 225 pegawai yang terdiri dari 190 pegawai PNS dan 35 pegawai non-PNS.

2. Sampel

Sampel menurut (Sugiyono, 1993) adalah Sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan bisa dianggap mewakili keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini sampel yang diambil berasal dari divisi yang berbeda-beda dengan jumlah total populasi mencapai 225 pegawai.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah Simple Random Sampling, di mana pemilihan atau pengambilan sejumlah sampel dari suatu populasi secara acak tanpa ada aturan tertentu untuk memilih (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Karena banyaknya pegawai maka penulis akan menggunakan penyempitan capaian jumlah sampel dengan menggunakan rumus slovin (Noor, 2011) dalam pengambilan sampel dengan tingkat kepercayaan 90 %, dan tingkat error 10% sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel atau jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = Perkiraan tingkat kesalahan

Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 225 pegawai di BBPPMPV BOE Malang Provinsi Jawa Timur. Untuk mengetahui sampel penelitian maka dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$n = 225 / (1 + (225 \times 0,05^2))$$

$$n = 225 / (1 + (225 \times 0,0025))$$

$$n = 225 / (1 + 0,5625)$$

$$n = 225 / 1,5625$$

$$n = 144$$

Berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, jumlah sampel yang diperoleh adalah sebanyak 144 sampel. Jadi, penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 144 responden yang terdiri dari pegawai PNS dan non-PNS

3.5 Jenis dan Sumber Data

A. Jenis Data

Pada penelitian ini menggunakan penelitian berbentuk kuantitatif dikarenakan data yang diperoleh berupa angka. Pengertian dari data kuantitatif sendiri adalah penelitian yang datanya diperoleh berupa angka yang kemudian dapat dihitung. Dalam penelitian ini data kuantitatif diperoleh secara langsung melalui pengisian kuesioner sebagai instrumen penelitian.

B. Sumber Data

1. Data Primer

Menurut (Supriyanto & Machfudz, 2010) data primer adalah data yang diambil dari lapangan yang diperoleh melalui pengamatan, wawancara, dan kuesioner. Adapun data yang diperoleh peneliti secara langsung merupakan data dari tangan pertama. Sehingga dalam penelitian ini data primer yang diperoleh merupakan hasil dari jawaban responden atas angket ataupun kuesioner yang diberikan kepada pegawai BBPPMPV BOE Kota Malang.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara yang diperoleh dan dicatat oleh pihak lain (Indrianto & Supomo, 2013) Sumber data sekunder ini diperoleh melalui BBPPMPV BOE Kota Malang yang berupa sejarah, struktur perusahaan, maupun data pendukung lainnya.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Metode Pengumpulan Data

1. *Observasi*

Observasi merupakan proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), obyek (benda), atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti (Indrianto & Supomo, 2013). Menurut Sutrisno (2002:136) metode observasi diartikan sebagai pengamatan, pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Pengamatan (observasi) adalah metode pengumpulan data dimana penelitian atau kolaboratornya mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian. Dari pengertian tersebut metode observasi dapat dimaksudkan suatu cara pengambilan data melalui pengamatan langsung terhadap situasi atau peristiwa yang ada dilapangan.

2. *Wawancara*

Wawancara saat pra survey yang dilakukan dengan pihak perusahaan dalam hal ini BBPPMPV BOE Kota Malang dengan tujuan guna mengetahui permasalahan yang berkaitan erat dengan topik penelitian. Wawancara dilakukan dengan beberapa pegawai sesuai kriteria yang ditentukan di beberapa tempat tersebut.

3. *Kuesioner*

Kuesioner adalah metode pengumpulan data primer menggunakan sejumlah item pertanyaan atau pernyataan dengan format tertentu (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien apabila peneliti mengetahui variabel yang akan diukur maupun yang bisa diharapkan dari responden.

3.6.2 Skala Pengukuran

Pengukuran yang ada di variabel tersebut menggunakan alat skala likert (Likert Scale) untuk mengukur seberapa besar pengaruh indikator yang ada dalam variabel tersebut. Metode penilaian masing-masing dibuat dengan skala 1-5 kategori jawaban sebagai berikut, nilai sangat setuju (SS), setuju (S), netral (N),

tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Nilai 5 untuk sangat setuju, nilai 4 untuk setuju, nilai 3 untuk netral, nilai 2 untuk tidak setuju, dan nilai 1 untuk sangat tidak setuju.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel penelitian merupakan penjelasan mengenai cara-cara tertentu yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur (mengoperasionalkan) construct menjadi variabel penelitian yang dapat dituju (Indrianto & Supomo, 2013). Berdasarkan obyek penelitian dan metode penelitian yang digunakan, maka dibawah ini diungkapkan operasionalisasi variabel penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Variabel Independen :

X1 = Kepemimpinan Transformasional

X2 = Pengembangan Karir

2. Variabel Dependent :

Y = Employee Engagement

3. Variabel Mediasi :

Z = Lingkungan Kerja

Tabel 3. 1

Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Item
1	Kepemimpinan Transformasional (Callow et al., 2009)	Individual Consideration	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan personal • Menyediakan Umpan Balik Konstruktif • Memperhatikan kebutuhan individu
		Inspirational Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Berbicara dengan penuh optimisme • Berbicara dengan penuh semangat

No	Variabel	Indikator	Item
			<ul style="list-style-type: none"> • Mengekspresikan kepercayaan diri
		Intellectual Stimulation	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat pegawai berpikir ulang tentang cara pegawai melakukan sesuatu • Mengasah pegawai untuk memikirkan masalah dengan cara yang baru • Mencoba membantu pegawai mencari cara untuk memecahkan masalah
		Fostering Acceptance of Group Goals and Promoting Team Work	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat tim bekerja sama untuk tujuan yang sama • Mengembangkan sikap dan semangat tim yang kuat di antara pegawai
		High Performance Expectations	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan pegawai memiliki kinerja terbaik • Selalu mengharapkan pegawai melakukan yang terbaik
		Appropriate Role Model	<ul style="list-style-type: none"> • Merupakan teladan yang baik untuk pegawai ikuti • Memimpin dengan "melakukan" dan bukan hanya "mengatakan"
		Contingent Reward	<ul style="list-style-type: none"> • Memuji pegawai ketika mereka menunjukkan peningkatan

No	Variabel	Indikator	Item
			<ul style="list-style-type: none"> • Selalu mengakui prestasi pegawai • Memberikan umpan balik positif ketika pegawai melakukan pekerjaan dengan baik • Memberi pegawai pengakuan khusus ketika pegawai melakukan pekerjaan dengan sangat baik
2	Pengembangan Karir (Siagian, 2012 dalam Shaputra & Hendriani, 2015)	Perlakuan yang adil dalam berkarir	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan peluang pengembangan dan pelatihan yang merata bagi semua anggota tim tanpa memandang jenis kelamin, ras, agama, atau faktor-faktor lainnya.
		Kepedulian para atasan langsung	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan Dukungan dalam Penetapan Tujuan Karir • Melibatkan pegawai dalam Perencanaan Karir
		Informasi tentang berbagai peluang promosi	<ul style="list-style-type: none"> • Diberikan kesempatan untuk bergabung dalam proyek-proyek khusus perusahaan • atasan membahas rencana karir secara terbuka dan memberikan arahan mengenai langkah-langkah yang dapat diambil untuk mencapai promosi
		Adanya minat untuk dipromosikan	<ul style="list-style-type: none"> • tertarik untuk menerima peran dan

No	Variabel	Indikator	Item
			tanggung jawab yang lebih besar
		Tingkat kepuasan	<ul style="list-style-type: none"> • pekerjaan saat ini sesuai dengan keterampilan, minat, dan nilai-nilai pribadi.
3	Employee Engagement (Schaufeli et al., 2001)	Vigor	<ul style="list-style-type: none"> • Semangat dalam bekerja • Pantang menyerah dalam menyelesaikan tugas pekerjaan
		Dedication	<ul style="list-style-type: none"> • Aktif berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan • Bangga terhadap pekerjaannya • Merasa pekerjaannya memiliki arah yang jelas • Memiliki rasa menjadi bagian dari perusahaan • pegawai rela menuntaskan tugas lebih terhadap perusahaan
		Absorption	<ul style="list-style-type: none"> • Rekan kerja terasa seperti keluarga • Atasan selalu memberikan dukungan agar pegawai giat bekerja • Suasana kerja selalu menjadi hal yang menyenangkan • Pegawai tidak pernah memiliki masalah dengan rekan kerja • Pegawai menjalin

No	Variabel	Indikator	Item
			hubungan yang akrab dengan rekan sesama pekerja
4	Lingkungan Kerja (Sedarmayanti, 2009)	Warna	<ul style="list-style-type: none"> • Warna dinding • Komposisi warna
		Penerangan	<ul style="list-style-type: none"> • Penerangan/cahaya di tempat kerja sudah memadai.
		Suhu Udara	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat ruang untuk udara masuk dan keluar • Adanya tanaman sebagai sumber utama udara segar
		Kebisingan	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan kerja tenang dan bebas dari suara bising mesin
		Keamanan	<ul style="list-style-type: none"> • Memasang CCTV disekitar area tempat kerja • Menggunakan jasa satuan pengamanan (satpam) untuk menjaga keamanan tempat kerja
		Tata ruang	<ul style="list-style-type: none"> • Konstruksi Ruang Kerja • Penempatan sarana prasarana Kerja
		Hubungan pegawai dengan pegawai lainnya	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan dan perlakuan antar pegawai berjalan dengan baik.

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

3.8 Uji Instrumen

3.8.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu indeks yang menunjukkan alat ukur tersebut benar-benar mengukur apa yang diukur. Validitas menyangkut akurasi instrument untuk mengukur apakah kuesioner yang disusun tersebut valid/sahih (Noor, 2011). Dalam penelitian ini, untuk menilai uji validitas menggunakan outer model, yaitu convergent validity. Pengujian convergent validity dari pemeriksaan individual item reliability dapat dilihat dari nilai standardized loading factor. Standardized loading factor menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indicator) dengan konstraknya. Menurut (Chin, 1995 dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015) dapat dikatakan memenuhi syarat convergent validity jika nilai outer loading lebih dari 0,7. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) juga menjadi ukuran dalam menilai convergent validity. Ukuran convergent validity dapat dikatakan baik jika nilai minimal AVE adalah lebih dari 0,5 dan rule of thumb yang digunakan untuk convergent validity adalah lebih dari 0,7 serta communality lebih dari 0,5.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi dan stabilitas alat ukur atau instrumen penelitian dalam mengukur suatu konsep atau konstruk (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Pengujian reliabilitas komposit (composite reliability) digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas dari suatu konstruk dengan indikator reflektif. Reliabilitas komposit mengukur tingkat keandalan sebenarnya dari suatu konstruk. Menurut aturan umum, nilai reliabilitas komposit harus lebih besar dari 0,7, meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair et al. dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015)

3.9 Analisis Data

3.9.1 Analisis Partial Least Square (PLS)

Pada penelitian ini teknik yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS) dan data yang akan diolah menggunakan Software SmartPLS. PLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda Ketika terjadi permasalahan spesifik data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang, dan multikolinearitas (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

Struktural Equation Modeling (SEM) mempunyai tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada saat digunakan penelitian dimana menghubungkan antara teori dan data, serta dapat melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berpusat pada ilmu sosial. Analisis Partial Least Square (PLS) merupakan sebuah metode yang berpengaruh kuat dan tidak banyak asumsi yang mendasari dalam penggunaannya. Selain itu juga data yang digunakan tidak harus berdistribusi normal indikator dengan skala nominal, ordinal, interval, sampai dengan ratio dapat digunakan pada model yang sama baik itu dengan ukuran sampel besar atau kecil maupun sedang atau besar. PLS dapat dipergunakan sebagai konfirmasi yang menjelaskan hubungan antar variabel (Ghozali, 2008). PLS adalah sebuah metode regresi yang dapat digunakan sebagai alat identifikasi faktor yang merupakan kombinasi anantara variabel X sebagai penjelas dan variabel Y sebagai variabel respon (Talbor, 1997 dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015).

3.9.2 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menurut Abdillah dan Hartono, (2015) Outer model atau model pengukuran merupakan gambaran hubungan antara blok indikator dengan variabel latennya. Outermode merupakan sebuah evaluasi pengukuran pada model yang telah dibuat agar dapat mendeskripsikan pengaruh hubungan antara indikator dengan konstruk yang mendasarinya. Dengan kata lain fungsi dari outer model ini adalah untuk memeriksa validitas dan reliabilitas pada penelitian ini. Fungsi adanya pengukuran ini sendiri pada uji validitas adalah untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian, mengukur apa saja yang seharusnya diukur, sedangkan pada uji

reabilitas adalah konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau konsistensi responden dalam menjawab dari item pertanyaan yang diberikan oleh peneliti dalam kuesioner ataupun instrumen penelitian lainnya (Cooper & Schindler, 2006)

a. Uji Validitas

Menurut (Cooper & Schindler, 2006) uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian dan mengukur apa yang seharusnya diukur. pada outer model ini bertujuan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner. Pada model pengukuran (outer model) mengukur validitas suatu variabel dapat menggunakan dua indikator yakni dengan cara nilai dari validitas konvergen dan nilai dari validitas diskriminan. Validitas konvergen terjadi apabila korelasi yang tinggi diperoleh dari skor yang didapatkan dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama (Hartono dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015). Sedangkan pada validitas diskriminan terjadi apabila dua instrumen yang tidak sama atau berbeda yang mengukur dua konstruk yang di prediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015).

Tabel 3. 2

Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS

Uji Validitas	Parameter	Rule of Thumbs
Konvergen	Faktor <i>loading</i>	Lebih dari 0,7
	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	Lebih dari 0,5
	<i>Communality</i>	Lebih dari 0,5
Diskriminan	Akar AVE dan korelasi variabel laten	Akar AVE > Korelasi variabel laten
	<i>Cross loading</i>	Lebih dari 0,7 dalam satu variabel

Sumber: Diadaptasi dari (Chin,1995 dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015)

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan dua metode yaitu Cronbach's Alpha dan Composite reliability (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Rule of thumb nilai alpha atau Composite reliability harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima menurut (Hair, 2008 dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015)

3.9.3 Model Struktural (*Inner Model*)

Definisi dari model struktural (inner model) adalah penjelasan mengenai pengaruh antara variabel laten pada sebuah model dibangun sesuai dengan isi dari penelitian tersebut. Kata lain dari inner model sendiri adalah inner relation atau yang lebih sering disebut dengan evaluasi model struktural. Adapun pengukuran yang harus dilakukan dalam model struktural yakni :

a. R-Square (R^2)

Pada nilai R^2 dipergunakan untuk mengukur tingkat variasi begitu juga dengan perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Dengan begitu dapat diartikan apabila semakin tinggi nilai R^2 maka semakin baik pula model prediksi dari model penelitian yang diajukan tersebut (Abdillah & Jogiyanto, 2015) Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat kriteria pada nilai R-Square yakni 0.75, 0.50, 0.25 dengan begitu dari kriteria tersebut dapat dikatakan bahwa nilai tersebut memiliki model kuat, sedang, dan lemah (Hair et al., 2011).

b. Nilai Koefisien Path

Tujuan dari nilai Koefisien *Path* adalah untuk menguji hubungan antar variabel dan menjelaskan hubungan beberapa variabel bebas dengan dengan variabel terikat baik secara langsung maupun pengaruh secara tidak langsung (Supriyanto & Ekowati, 2019) Menurut Hair et al., (2011) menyatakan bahwa pengujian yang dilakukan dalam tahap ini dapat dinilai

melalui prosedur *Bootstrapping* pada software SmartPLS. Adapun nilai t-statistic yang dimiliki harus di atas 1.96 atau p-value dibawah 0,05 sehingga dapat dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan (Hair dkk, 2011).

3.9.4 Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis, maka harus membandingkan nilai t-statistic (t_o) dengan nilai t-tabel (t_α), dimana jika nilai $t_o > (t_\alpha)$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sedangkan jika nilai $t_o < (t_\alpha)$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Nilai t-statistic diperoleh dari prosedur bootstrapping, nilai ini digunakan untuk menarik kesimpulan pada uji hipotesis. Hipotesis dapat menggunakan nilai t-statistic dengan nilai signifikansi alpha 5% dijelaskan bahwa inner model akan signifikan jika nilai t-statistic $> 1,96$. Apabila t-hitung $> t$ -tabel, maka hipotesis diterima dan jika t-hitung $< t$ -tabel, maka hipotesis ditolak. Koefisien penduga harus dari nol secara signifikan atau p-value sangat kecil dan harus < 0.05 (Ardiansyah & Artadita, 2021).

Dalam bukunya (Noor, 2011) untuk menguji hipotesis penelitian, harus terlebih dahulu diterjemahkan menjadi *term statistic* yaitu :

a. Hipotesis Nol (H_0)

Hipotesis nol menyatakan tidak adanya hubungan atau tidak adanya pengaruh. Secara umum pernyataan nol diungkapkan sebagai hubungan yang tidak ada signifikan antara dua kelompok

b. Hipotesis Alternatif

Hipotesis alternatif atau hipotesis kerja ialah menyatakan adanya hubungan atau adanya pengaruh dan mengungkapkan adanya hubungan antara dua variabel. Dalam notasi hipotesis ini dituliskan H_1 atau H_a

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Profil Perusahaan

Balai Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Otomotif dan Elektronika (BBPPMPV BOE) merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi (Ditjen Pendidikan Vokasi), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang berdiri serta beroperasinya mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 26 tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Adapun alamatnya terletak di Jl. Teluk Mandar, Arjosari, Kec. Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur. Dalam pelaksanaannya BBPPMPV BOE Kota Malang membina kurang lebih 18 provinsi guru kejurusan yang bertujuan untuk mendapatkan ilmu dan bimbingan khususnya di bidang otomotif dan elektronika.

BBPPMPV BOE sendiri memiliki tugas melaksanakan pengembangan serta penjaminan mutu pendidikan khususnya di bidang Otomotif dan Elektronika selain itu juga memiliki fungsi diantaranya :

1. penyusunan program pengembangan penjaminan mutu pendidikan vokasi
2. pelaksanaan penjaminan mutu peserta didik, sarana prasarana, dan tata kelola pendidikan vokasi
3. pelaksanaan penyelarasan pendidikan vokasi sesuai dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industry
4. pelaksanaan fasilitasi dan peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan pada pendidikan vokasi
5. pengelolaan data dan informasi
6. pelaksanaan kerjasama di bidang pengembangan penjaminan mutu
7. pelaksanaan evaluasi pengembangan penjaminan mutu pendidikan vokasi; dan pelaksanaan urusan administrasi.

4.1.2 Visi Misi Perusahaan

Visi :

Membangun rakyat Indonesia yang menjadi pembelajar seumur hidup yang unggul, terus berkembang sejahtera dan berakhlak mulia dengan menumbuhkan nilai-nilai budaya Indonesia dan Pancasila.

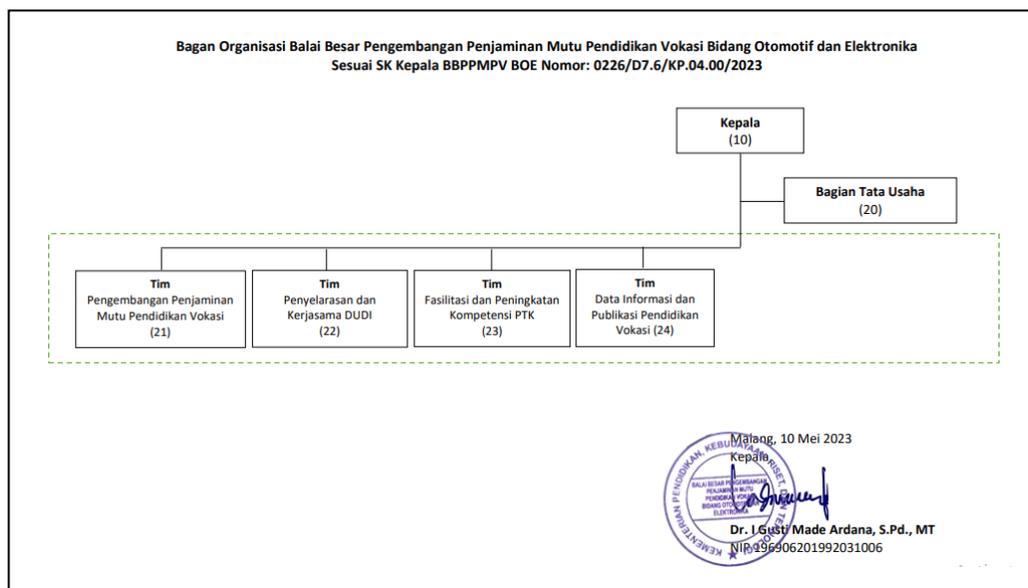
Misi :

Mewujudkan pendidikan berkualitas tinggi yang merata dan berkelanjutan didukung oleh infrastruktur dan teknologi.

4.1.3 Struktur Organisasi

Gambar 4. 1

Struktur Organisasi BBPPMPV BOE Malang



Sumber : BBPPMPV BOE Malang, 2023

4.2 Distribusi Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini berjumlah 69 pegawai BBPPMPV BOE Malang. Karakteristik yang dipaparkan pada penelitian ini berlandaskan pada jenis kelamin, usia responden, pendidikan terakhir, dan masa bekerja di BBPPMPV BOE Malang. Distribusi

karakteristik ini didapatkan dari isian jawaban pegawai dari kuesioner yang telah disebar kepada pegawai melalui google form. Sehingga dari hasil tersebut didapatkan antara lain:

4.2.1 Deskripsi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan dalam Tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4. 1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki-laki	80	55,5%
Perempuan	64	44,4%
Jumlah	144	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan Tabel 4.1 diketahui bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 52 pegawai (75,4%). Sedangkan responden perempuan sebanyak 17 pegawai (24,6%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai BBPPMPV BOE Kota Malang rata-rata adalah laki-laki.

4.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan dalam Tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4. 2
Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Presentase
20-30 tahun	20	13,8%
31-40 tahun	24	16,6%
41-50 tahun	35	24,3%
>50 tahun	65	45,1%
Jumlah	144	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa karakteristik usia dari 69 responden mayoritas lebih dari 50 tahun yakni sebanyak 37 orang dengan presentase 53,6% dan disusul dengan responden berusia rentang 41-50 tahun sebanyak 20 orang dengan presentase 30,4%, responden dengan usia rentang 31-40 tahun sebanyak 9 orang dengan presentase 13% dan responden berusia 20-30 tahun sebanyak 3 orang dengan presentase 4,3%.

4.2.3 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja ditunjukkan dalam Tabel 4.3 di bawah ini:

Tabel 4. 3
Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Presentase
2-5 tahun	10	14,4%
6-10 tahun	25	5,76%
11-15 tahun	39	27,08%
>15 tahun	70	48,6%
Jumlah	144	100

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat diketahui bahwasanya mayoritas atau sebagian besar responden yang memiliki masa kerja >15 tahun banyaknya ialah 55 pegawai (79,7%), responden yang memiliki masa kerja 11-15 tahun banyaknya ialah 10 pegawai (14,5%), dan responden yang memiliki masa kerja 6-10 tahun banyaknya ialah 2 pegawai (2,9%), hal ini sama seperti responden yang memiliki masa kerja 2-5 tahun yaitu sebanyak 2 pegawai (2,9%). Ini mengindikasikan bahwasanya sebagian besar atau mayoritas pegawai BBPPMPV BOE Malang rata-rata memiliki lama bekerja > 15 tahun.

4.3 Distribusi Jawaban Responden

4.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diukur dengan 14 item pernyataan. Adapun data jawaban responden variabel kepemimpinan transformasional disajikan dalam tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4. 4
Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	indikator	Skala Pengukuran					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1.	X1.1	0	0	6	48	90	144	4.583
2.	X1.2	0	0	7	68	69	144	4.431
3.	X1.3	0	0	6	73	65	144	4.410
4.	X1.4	0	0	3	85	56	144	4.368
5.	X1.5	0	0	7	82	55	144	4.333
6.	X1.6	0	0	5	75	64	144	4.410
7.	X1.7	0	0	4	84	56	144	4.361
8.	X1.8	0	0	3	78	63	144	4.417
9.	X1.9	0	0	7	79	58	144	4.354
10.	X1.10	0	0	4	74	66	144	4.431
11.	X1.11	0	0	7	88	49	144	4.292
12.	X1.12	0	0	5	82	57	144	4.361
13.	X1.13	0	0	5	77	62	144	4.396
14.	X1.14	0	0	7	81	56	144	4.340

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.4 dapat di lihat jawaban responden terkait gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Pernyataan terkait pemimpin saya selalu memberikan dukungan individual dalam pengembangan keterampilan dan potensi anggota tim (X1.1) menunjukkan distribusi jawaban 48 responden menjawab setuju dan 90 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,58. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X1.1)
2. Pernyataan terkait pemimpin saya mampu mendengarkan masalah pribadi atau profesional saya secara individu (X1.2) menunjukkan distribusi jawaban 68

responden menjawab setuju dan 69 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,43. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X1.2)

3. Pernyataan terkait pemimpin saya mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan memotivasi (X1.3) menunjukkan distribusi jawaban 73 responden menjawab setuju dan 65 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,34. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X1.3)
4. Pernyataan terkait pemimpin saya memiliki visi yang jelas untuk masa depan organisasi (X1.4) menunjukkan distribusi jawaban 85 responden menjawab setuju dan 56 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,36. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X1.4)
5. Pernyataan terkait pemimpin saya mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan memotivasi (X1.5) menunjukkan distribusi jawaban 82 responden menjawab setuju dan 55 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,33. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X1.5)
6. Pernyataan terkait pemimpin saya mendorong tim untuk berpikir kreatif dan menciptakan solusi inovatif (X1.6) menunjukkan distribusi jawaban 75 responden menjawab setuju dan 64 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,41. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X1.6)
7. Pernyataan terkait pemimpin saya mendukung pembelajaran berkelanjutan di antara anggota tim, baik melalui pelatihan formal maupun pengalaman kerja (X1.7) menunjukkan distribusi jawaban 84 responden menjawab setuju dan 56 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,36. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X1.7)
8. Pernyataan terkait saya merasa adanya dukungan dari pemimpin dan rekan tim untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama (X1.8) menunjukkan distribusi jawaban 78 responden menjawab setuju dan 63 responden menjawab

sangat setuju dengan rata-rata 4,41. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X1.8)

9. Pernyataan terkait pemimpin saya memastikan bahwa setiap anggota tim merasa dihargai dan didengar dalam diskusi tim (X1.9) menunjukkan distribusi jawaban 79 responden menjawab setuju dan 58 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,35. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X1.9)
10. Pernyataan terkait pemimpin saya berkontribusi pada pembentukan budaya kerja yang menekankan prestasi tinggi (X1.10) menunjukkan distribusi jawaban 74 responden menjawab setuju dan 66 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,43. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X1.10)
11. Pernyataan terkait pemimpin saya sudah baik untuk dijadikan contoh yang sesuai dalam perilaku dan nilai-nilai yang diinginkan (X1.11) menunjukkan distribusi jawaban 88 responden menjawab setuju dan 49 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,29. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X1.11)
12. Pernyataan terkait pemimpin saya mematuhi standar etika dan integritas dalam pengambilan keputusan dan tindakan (X1.12) menunjukkan distribusi jawaban 82 responden menjawab setuju dan 57 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,36. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X1.12)
13. Pernyataan terkait pemimpin saya memberikan pengakuan atau penghargaan ketika saya mencapai target atau tujuan yang ditetapkan (X1.13) menunjukkan distribusi jawaban 77 responden menjawab setuju dan 62 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,39. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X1.13)
14. Pernyataan terkait pemimpin saya memberikan penghargaan atau insentif yang sesuai sebagai respons terhadap pencapaian yang baik (X1.14) menunjukkan distribusi jawaban 81 responden menjawab setuju dan 56 responden menjawab

sangat setuju dengan rata-rata 4,34. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X1.14)

4.3.2 Variabel Pengembangan Karir

Variabel pengembangan karir dalam penelitian ini diukur dengan 7 item pernyataan. Adapun data jawaban responden variabel pengembangan karir disajikan dalam tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4. 5
Distribusi Jawaban Responden Variabel Pengembangan Karir

No	Indikator	Skala Pengukuran					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1.	X2.1	0	0	6	65	73	144	4.465
2.	X2.2	0	0	10	80	54	144	4.306
3.	X2.3	0	0	6	91	47	144	4.285
4.	X2.4	0	0	8	52	84	144	4.528
5.	X2.5	0	0	12	77	55	144	4.299
6.	X2.6	0	0	7	71	66	144	4.410
7.	X2.7	0	0	8	72	64	144	4.389

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.5 dapat di lihat jawaban responden terkait pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Pernyataan terkait instansi sudah menyediakan peluang pengembangan dan pelatihan yang merata bagi semua pegawai (X2.1) menunjukkan distribusi jawaban 65 responden menjawab setuju dan 73 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,46. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X2.1)
2. Pernyataan terkait pemimpin saya memberikan kesempatan untuk mengambil tanggung jawab tambahan atau proyek khusus yang dapat meningkatkan keterampilan saya (X2.2) menunjukkan distribusi jawaban 80 responden menjawab setuju dan 54 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,30. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.2)

3. Pernyataan terkait pemimpin mendukung partisipasi saya dalam pelatihan atau program pengembangan pegawai (X2.3) menunjukkan distribusi jawaban 91 responden menjawab setuju dan 47 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,28. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.3)
4. Pernyataan terkait informasi tentang peluang promosi mudah diakses di tempat kerja saya (X2.4) menunjukkan distribusi jawaban 52 responden menjawab setuju dan 84 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,52. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X2.4)
5. Pernyataan terkait program pengembangan internal yang disediakan oleh instansi sudah efektif dalam mendukung kemajuan karir semua pegawai (X2.5) menunjukkan distribusi jawaban 77 responden menjawab setuju dan 55 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,29. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.5)
6. Pernyataan terkait saya tertarik untuk menerima peran dan tanggung jawab yang lebih besar (X2.6) menunjukkan distribusi jawaban 71 responden menjawab setuju dan 66 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,41. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.6)
7. Pernyataan terkait program pelatihan dan pengembangan yang saya ikuti telah memberikan manfaat pada pengembangan karir saya (X2.7) menunjukkan distribusi jawaban 72 responden menjawab setuju dan 64 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,38. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.7)

4.3.3 Variabel Employee Engagement

Variabel employee engagement dalam penelitian ini diukur dengan 10 item pernyataan. Adapun data jawaban responden variabel employee engagement disajikan dalam tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4. 6
Distribusi Jawaban Responden Variabel Employee Engagement

No	Indikator	Skala Pengukuran					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1.	Y.1	0	0	4	85	55	144	4.354
2.	Y.2	0	0	3	89	52	144	4.340
3.	Y.3	0	0	6	80	58	144	4.361
4.	Y.4	0	0	5	71	68	144	4.438
5.	Y.5	0	0	7	75	62	144	4.382
6.	Y.6	0	0	8	71	65	144	4.396
7.	Y.7	0	0	4	80	60	144	4.389
8.	Y.8	0	0	4	79	61	144	4.396
9.	Y.9	0	0	9	75	60	144	4.354
10.	Y.10	0	0	4	76	64	144	4.417

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.6 dapat di lihat jawaban responden terkait employee engagement adalah sebagai berikut:

1. Pernyataan terkait saya melakukan pekerjaan dengan motivasi dari diri saya sendiri (Y.1) menunjukkan distribusi jawaban 85 responden menjawab setuju dan 55 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,35. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Y.1)
2. Pernyataan terkait saya aktif berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan (Y.2) menunjukkan distribusi jawaban 89 responden menjawab setuju dan 52 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,34. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Y.2)
3. Pernyataan terkait saya bangga dengan pekerjaan saya sekarang (Y.3) menunjukkan distribusi jawaban 80 responden menjawab setuju dan 58 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,36. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Y.3)
4. Pernyataan terkait saya merasa menjadi bagian dari instansi (Y.4) menunjukkan distribusi jawaban 71 responden menjawab setuju dan 68 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,43. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Y.4)

5. Pernyataan terkait rekan kerja terasa seperti keluarga bagi saya (Y.5) menunjukkan distribusi jawaban 75 responden menjawab setuju dan 62 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,38. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Y.5)
6. Pernyataan terkait atasan saya selalu memberikan dukungan agar saya giat bekerja (Y.6) menunjukkan distribusi jawaban 71 responden menjawab setuju dan 65 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,39. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Y.6)
7. Pernyataan terkait saya tidak pernah memiliki masalah dengan rekan kerja (Y.7) menunjukkan distribusi jawaban 80 responden menjawab setuju dan 60 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,38. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Y.7)
8. Pernyataan terkait saya menjalin hubungan yang akrab dengan rekan kerja (Y.8) menunjukkan distribusi jawaban 79 responden menjawab setuju dan 61 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,39. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Y.8)
9. Pernyataan terkait saya tidak ingin pindah kerja dari instansi (Y.9) menunjukkan distribusi jawaban 75 responden menjawab setuju dan 60 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,35. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Y.9)
10. Pernyataan terkait saya selalu pantang menyerah dalam menyelesaikan tugas pekerjaan (Y.10) menunjukkan distribusi jawaban 76 responden menjawab setuju dan 64 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,41. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Y.10)

4.3.4 Variabel Lingkungan Kerja

Variabel lingkungan kerja dalam penelitian ini diukur dengan 11 item pernyataan. Adapun data jawaban responden variabel employee engagement disajikan dalam tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4. 7

Distribusi Jawaban Responden Variabel Lingkungan Kerja

No	Indikator	Skala Pengukuran					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1.	Z.1	0	0	7	69	68	144	4.424
2.	Z.2	0	0	5	78	61	144	4.389
3.	Z.3	0	0	4	76	64	144	4.417
4.	Z.4	0	0	6	65	73	144	4.465
5.	Z.5	0	0	4	61	79	144	4.521
6.	Z.6	0	0	6	71	67	144	4.424
7.	Z.7	0	0	8	56	80	144	4.500
8.	Z.8	0	0	6	45	93	144	4.604
9.	Z.9	0	0	6	63	75	144	4.479
10.	Z.10	0	0	4	65	75	144	4.493
11.	Z.11	0	0	5	74	65	144	4.417

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan pada Tabel 4.7 dapat di lihat jawaban responden terkait lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pernyataan terkait pemilihan warna cat dinding dalam kantor membuat saya nyaman dalam bekerja (Z.1) menunjukkan distribusi jawaban 69 responden menjawab setuju dan 68 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,42. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.1)
2. Pernyataan terkait penerangan yang ada di ruang kerja sangat baik dan memadai (lampu dan sinar matahari) (Z.2) menunjukkan distribusi jawaban 78 responden menjawab setuju dan 61 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,38. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.2)
3. Pernyataan terkait ventilasi diruang kerja berfungsi dengan baik. (Z.3) menunjukkan distribusi jawaban 76 responden menjawab setuju dan 64 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,41. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.2)

4. Pernyataan terkait saya merasa menjadi bagian dari instansi (Z.4) menunjukkan distribusi jawaban 65 responden menjawab setuju dan 73 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,46. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Z.4)
5. Pernyataan terkait kondisi udara di ruang kerja memberikan kenyamanan pada saat bekerja. (Z.5) menunjukkan distribusi jawaban 61 responden menjawab setuju dan 79 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,52. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Z.5)
6. Pernyataan terkait lingkungan kerja tenang dan bebas dari suara bising (Z.6) menunjukkan distribusi jawaban 71 responden menjawab setuju dan 67 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,42. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.6)
7. Pernyataan terkait suara bising dapat mengganggu konsentrasi saya dalam bekerja (Z.7) menunjukkan distribusi jawaban 56 responden menjawab setuju dan 80 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,50. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Z.7)
8. Pernyataan terkait adanya petugas keamanan di lingkungan kerja, membuat saya tenang dalam bekerja. (Z.8) menunjukkan distribusi jawaban 45 responden menjawab setuju dan 93 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,60. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Z.8)
9. Pernyataan terkait instansi menyediakan ruang kerja yang nyaman guna mendukung aktivitas kerja saya (Z.9) menunjukkan distribusi jawaban 63 responden menjawab setuju dan 75 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,47. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.9)
10. Pernyataan terkait instansi menyediakan ruang kerja yang nyaman guna mendukung aktivitas kerja saya (Z.10) menunjukkan distribusi jawaban 65 responden menjawab setuju dan 75 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,49. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Z.10)

11. Pernyataan terkait saya merasa nyaman berkomunikasi dengan rekan kerja untuk membahas ide atau masalah pekerjaan (Z.11) menunjukkan distribusi jawaban 74 responden menjawab setuju dan 65 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,41. Hasil tersebut menunjukkan responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.11)

4.4 Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (outer model) dapat dilakukan melalui uji convergent validity dan diskriminant validity. Berikut merupakan hasil dari model pengukuran (outer model).

4.4.1 Convergent Validity

Menurut (Cooper & Schindler, 2006) uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian dan mengukur apa yang seharusnya diukur. dapat dikatakan memenuhi syarat convergent validity jika nilai outer loading lebih dari 0,7. Namun untuk penelitian pada tahap awal pengembangan skala pengukuran, nilai loading 0,50 hingga 0,60 dianggap cukup (Chin, 1995 dalam Abdillah & Jogiyanto, 2015) Apabila nilainya lebih dari 0,50 maka indikator tersebut bisa dikategorisasikan valid. Uji validitas dilakukan pada aplikasi smart PLS dengan hasil yang disajikan pada tabel 4.8 :

Tabel 4. 8
Hasil Uji Validitas Konvergen (Loading Factor)

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0.774	Valid
	X1.2	0.758	Valid
	X1.3	0.741	Valid
	X1.4	0.709	Valid
	X1.5	0.735	Valid
	X1.6	0.714	Valid
	X1.7	0.690	Valid
	X1.8	0.758	Valid
	X1.9	0.754	Valid
	X1.10	0.695	Valid
	X1.11	0.807	Valid
	X1.12	0.707	Valid
	X1.13	0.710	Valid

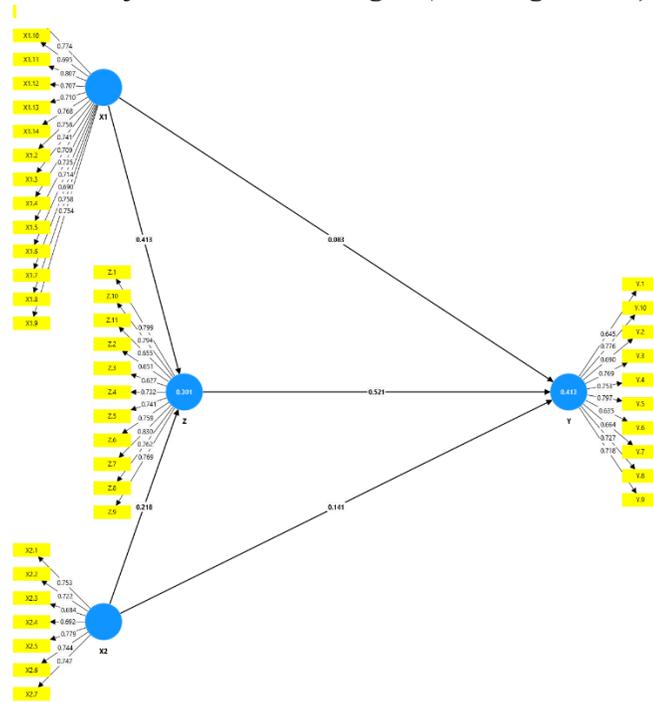
Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
	X1.14	0.768	Valid
Pengembangan Karir (X2)	X2.1	0.753	Valid
	X2.2	0.722	Valid
	X2.3	0.684	Valid
	X2.4	0.692	Valid
	X2.5	0.779	Valid
	X2.6	0.744	Valid
	X2.7	0.747	Valid
Employee Engagement (Y)	Y.1	0.645	Valid
	Y.2	0.690	Valid
	Y.3	0.769	Valid
	Y.4	0.753	Valid
	Y.5	0.797	Valid
	Y.6	0.635	Valid
	Y.7	0.664	Valid
	Y.8	0.727	Valid
	Y.9	0.718	Valid
	Y.10	0.776	Valid
Lingkungan Kerja (Z)	Z.1	0.799	Valid
	Z.2	0.651	Valid
	Z.3	0.627	Valid
	Z.4	0.732	Valid
	Z.5	0.741	Valid
	Z.6	0.759	Valid
	Z.7	0.830	Valid
	Z.8	0.762	Valid
	Z.9	0.769	Valid
	Z.10	0.794	Valid
	Z.11	0.655	Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan pada tabel di atas, untuk indikator yang nilainya <0,50 harus dikeluarkan dari model. Hasil di atas tidak ada yang tidak valid maka tidak ada yang perlu dikeluarkan dari model. Pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional yaitu item pernyataan X1.7 dan X1.10 yang nilainya antara 0,50-0,60 yaitu 0,662 dan 0,695. Pada variabel Pengembangan Karir yaitu item pernyataan X2.3 dan X2.4 yang nilainya antara 0,50 - 0,60 yaitu 0,684 dan 0,692 Pada variabel Employee Engagement yaitu item pernyataan Y1,Y2,Y6,Y7 yang nilainya antara 0,50-0,60 serta pada Variabel Lingkungan Kerja yaitu item Z2,Z3,Z11 yang nilainya antara 0,50-0,60 yaitu 0,651, 0,627 dan 0,655

Gambar 4. 2

Hasil Uji Validitas Konvergen (Loading Factor)



Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS 4.0

4.4.2 Discriminat Validity

Nilai cross loading menunjukkan Discriminant Validity penelitian ini. Apabila indikator dari suatu variabel dinyatakan memenuhi syarat Discriminant Validity atau jika nilai cross loading untuk setiap indicator pada variabel yang berkaitan lebih besar daripada cross loading untuk variabel laten lainnya.

Tabel 4. 9

Nilai Discriminat Validity (Cross Loading)

Variabel	Item Pernyataan	X1	X2	Y	Z	Keterangan
	X1.1	0.774	0.462	0.327	0.433	Valid
	X1.2	0.758	0.433	0.347	0.429	Valid
	X1.3	0.741	0.310	0.392	0.446	Valid
	X1.4	0.709	0.193	0.175	0.309	Valid
	X1.5	0.735	0.350	0.273	0.366	Valid
	X1.6	0.714	0.265	0.298	0.383	Valid
	X1.7	0.690	0.172	0.184	0.213	Valid

Variabel	Item Pernyataan	X1	X2	Y	Z	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.8	0.758	0.289	0.321	0.318	Valid
	X1.9	0.754	0.366	0.331	0.330	Valid
	X1.10	0.695	0.369	0.376	0.378	Valid
	X1.11	0.807	0.333	0.331	0.355	Valid
	X1.12	0.707	0.356	0.268	0.389	Valid
	X1.13	0.710	0.384	0.215	0.330	Valid
	X1.14	0.768	0.347	0.320	0.483	Valid
Pengembangan Karir (X2)	X2.1	0.304	0.753	0.210	0.234	Valid
	X2.2	0.246	0.722	0.158	0.222	Valid
	X2.3	0.409	0.684	0.380	0.356	Valid
	X2.4	0.217	0.692	0.229	0.228	Valid
	X2.5	0.359	0.779	0.382	0.310	Valid
	X2.6	0.294	0.744	0.215	0.257	Valid
	X2.7	0.416	0.747	0.300	0.385	Valid
Employee Engagement (Y)	Y.1	0.317	0.266	0.645	0.410	Valid
	Y.2	0.294	0.303	0.690	0.398	Valid
	Y.3	0.320	0.281	0.769	0.468	Valid
	Y.4	0.380	0.268	0.753	0.576	Valid
	Y.5	0.275	0.286	0.797	0.412	Valid
	Y.6	0.303	0.416	0.635	0.385	Valid
	Y.7	0.248	0.247	0.664	0.379	Valid
	Y.8	0.229	0.182	0.727	0.405	Valid
	Y.9	0.308	0.268	0.718	0.501	Valid
	Y.10	0.274	0.294	0.776	0.469	Valid
Lingkungan Kerja (Z)	Z.1	0.428	0.334	0.399	0.799	Valid
	Z.2	0.373	0.381	0.346	0.651	Valid
	Z.3	0.182	0.216	0.364	0.627	Valid
	Z.4	0.339	0.214	0.455	0.732	Valid
	Z.5	0.375	0.217	0.397	0.741	Valid
	Z.6	0.424	0.329	0.633	0.759	Valid
	Z.7	0.411	0.334	0.487	0.830	Valid
	Z.8	0.489	0.380	0.412	0.762	Valid
	Z.9	0.373	0.381	0.346	0.651	Valid
	Z.10	0.355	0.270	0.522	0.794	Valid
	Z.11	0.344	0.323	0.421	0.655	Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Dari data tabel dapat diketahui bahwa setiap indikator variabel penelitian memiliki cross loading lebih besar pada variabel yang dibentuk daripada nilai cross loading pada variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki discriminant validity yang baik dalam susunan variabelnya.

Discriminant validity juga dapat dilihat melalui metode nilai seperti average variance extracted (AVE) dari setiap indikator, dengan syarat nilai AVE harus lebih dari 0,50 untuk mendapatkan model yang baik.

Tabel 4. 10

Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.545
Pengembangan Karir (X2)	0.536
Employee Engagement (Y)	0.518
Lingkungan Kerja (Z)	0.549

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

4.4.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan dua metode yaitu Cronbach's Alpha dan Composite reliability (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Rule of thumb nilai alpha atau Composite reliability harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima menurut (Hair, 2008 dalam (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Berikut merupakan tabel 4. 11 hasil dari uji reliabilitas:

Tabel 4. 11

Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.936	0.944	<i>Reliable</i>
Pengembangan Karir (X2)	0.859	0.890	<i>Reliable</i>
Employee Engagement (Y)	0.896	0.914	<i>Reliable</i>
Lingkungan Kerja (Z)	0.917	0.930	<i>Reliable</i>

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan data pada tabel 4.11 hasil composite reliability dari masing-masing variabel untuk gaya kepemimpinan transformasional (0.936), pengembangan karir sebesar (0.859), employee engagement sebesar (0.896), dan lingkungan kerja sebesar (0.917). Hasil dari Cronbach's Alpha masing-masing variabel antara lain gaya kepemimpinan transformasional (0.944), pengembangan karir sebesar (0.890), employee engagement sebesar (0.914), dan lingkungan kerja sebesar (0.930). Maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi uji reliabilitas atau reliable.

4.5 Model Struktural (Inner Model)

Setelah dilakukannya pengujian *outer model* dan sudah sesuai dengan kriteria yang ditentukan, maka setelah itu dilakukan pengujian inner model. *Inner model* sangat berguna untuk menunjukkan tingkat signifikansi ketika menguji suatu hipotesis, *inner model* merupakan pengaruh antara variabel laten pada sebuah model dibangun sesuai dengan isi dari penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *R-square* dan *uji T-statistic* pada masing-masing *path coefficient*.

4.5.1 R-square

Pada nilai R^2 dipergunakan untuk mengukur tingkat variasi begitu juga dengan perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. semakin tinggi nilai R^2 maka semakin baik pula model prediksi dari model penelitian yang diajukan tersebut (Abdillah & Jogiyanto, 2015) terdapat kriteria pada nilai R-Square yakni 0.75, 0.50, 0.25 dengan begitu dari kriteria tersebut dapat dikatakan bahwa nilai tersebut memiliki model kuat, sedang, dan lemah (Hair et al., 2011). Berikut merupakan nilai R-square pada penelitian ini:

Tabel 4. 12

Nilai R-square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Employee Engagement	0.413	0.400
Lingkungan Kerja	0.301	0.291

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan tabel 4.11 diperoleh hasil bahwa nilai R-Square dari employee engagement sebesar 0,413 atau 41% dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir serta lingkungan kerja. Sedangkan, pada variabel lingkungan kerja dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional, pengembangan karir dan employee engagement sebesar 0,301 atau 30% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.6 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan mengamati nilai P-value dengan signifikansi senilai 0,05 atau 5%. Sehingga nantinya dapat ditarik pernyataan bahwasanya jika pengaruh antar variabel independen ke variabel dependen menghasilkan P-value $< 0,05$ maka bisa dibilang terdapat pengaruh yang signifikan di antara keduanya. Sedangkan jika nilainya $> 0,05$ maka bisa dibilang tidak ada pengaruh di antara keduanya. Berikut merupakan hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan uji hipotesis pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening.

4.6.1 Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Direct Effect digunakan guna tahu tentang hasil dari hipotesis penelitian perihal pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement, pengaruh Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement, pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement, Kepemimpinan Transformasional terhadap Lingkungan Kerja, dan pengaruh Pengembangan Karir terhadap Lingkungan Kerja. Berikut merupakan hasil nilai P-value direct effect yang ditampilkan pada tabel 4.13:

Tabel 4. 13

Hasil Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Variabel	Original Sample	T-statistic	P-value	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → Employee Engagement	0.256	1.000	0.318	Tidak Signifikan
Pengembangan Karir → Employee Engagement	0.141	1.843	0.065	Tidak Signifikan

Lingkungan Kerja → Employee Engagement	0.521	7.093	0.000	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Lingkungan Kerja	0.413	5.362	0.000	Signifikan
Pengembangan Karir → Lingkungan Kerja	0.218	2.636	0.008	Signifikan

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan Tabel 4.12 hipotesis pertama menguji apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Hasil pengujian pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement didapatkan nilai path coefficient sebesar 0.256 dan T-statistic sebesar 1.000 lebih kecil dari pada T-tabel 1,96 dengan nilai P-value 0.063 lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap Employee Engagement. Sehingga hipotesis pertama ditolak.

Hipotesis kedua menguji apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Hasil pengujian pengaruh langsung antara pengembangan karir terhadap employee engagement didapatkan nilai path coefficient sebesar 0,141 dan T-statistic sebesar 1,843 lebih besar dari pada T-tabel 1,96 dengan nilai P-value 0,065 lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap employee engagement. Sehingga hipotesis kedua ditolak.

Kemudian, hipotesis ketiga menguji apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Hasil pengujian pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap pengembangan karir didapatkan nilai path coefficient sebesar 0,521 dan T-statistic sebesar 7,093 lebih besar dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai P-value 0.000 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Sehingga hipotesis ketiga diterima.

Hipotesis keempat menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja. Hasil pengujian pengaruh langsung antara

kepemimpinan transformasional terhadap lingkungan kerja didapatkan nilai path coefficient sebesar 5.362 dan T-statistic sebesar 7.093 lebih besar dari pada T-tabel 1,96 dengan nilai P-value 0.000 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja. Sehingga hipotesis keempat diterima.

Hipotesis kelima menguji apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja. Hasil pengujian pengaruh langsung antara pengembangan karir terhadap lingkungan kerja didapatkan nilai path coefficient sebesar 0.218 dan T-statistic sebesar 2.636 lebih besar dari pada T-tabel 1,96 dengan nilai P-value 0.000 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja. Sehingga hipotesis kelima diterima.

4.6.2 Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Setelah dilakukan uji direct effect, selanjutnya dilakukan uji hipotesis indirect effect. Untuk hasil uji hipotesis indirect effect dapat ditunjukkan pada Tabel 4.14 di bawah:

Tabel 4. 14

Hasil Uji Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Variabel	Original Sample	T-statistic	P-value	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → Lingkungan Kerja → Employee Engagement	0.215	4.263	0.000	Signifikan
Pengembangan Karir → Lingkungan Kerja → Employee Engagement	0.113	2.449	0.014	Signifikan

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan Tabel 4.14 hipotesis keenam menguji apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap employee engagement melalui lingkungan kerja. Hasil pengujian pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement melalui lingkungan kerja didapatkan nilai path coefficient sebesar 0.215 dan T-statistic sebesar 4.263 lebih kecil dari pada T-

tabel 1,96 dengan nilai P-value 0.000 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap employee engagement melalui lingkungan kerja. Sehingga hipotesis keenam diterima.

Hipotesis ketujuh menguji apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap employee engagement melalui lingkungan kerja. Hasil pengujian pengaruh langsung antara pengembangan karir terhadap employee engagement melalui lingkungan kerja didapatkan nilai *path coefficient* sebesar 0,113 dan T-statistic sebesar 2,449 lebih kecil dari pada T-tabel 1,96 dengan nilai P-value 0,014 lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap employee engagement melalui lingkungan kerja. Sehingga hipotesis ketujuh diterima

4.7 Pembahasan Hasil Penelitian

4.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis antara variabel Kepemimpinan Transformasional dengan variabel Employee Engagement didapati bahwasanya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement mempunyai pengaruh yang negatif dan tidak signifikan, hal ini dilihat dari hasil pengujian yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,206 dan T-statistic sebesar 1,798 lebih kecil dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai P-value 0,072 lebih besar dari 0,05.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mansor et al., 2017) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Kemudian, hasil penelitian ini juga bisa dijadikan perbandingan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Angelia & Astiti, 2020) dan (Sirait, 2020) yang menunjukkan hasil yang berbeda bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori (Sisdiyanto, 2021) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dianggap mampu memberikan kontribusi lebih besar terhadap Work Engagement melalui keteladanan pimpinan serta etika moral pimpinan yang berintegritas, sehingga membuat pegawai bawahan merasa engaged dalam

bekerja. Teori tersebut tidak terbukti kebenarannya dalam penelitian ini, meskipun pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang dianggap baik dan tepat, ternyata belum cukup mampu untuk meningkatkan employee engagement pegawai. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, struktur, dan proses internal yang ada dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional. Jika budaya organisasi tidak mendukung perubahan atau inovasi, upaya kepemimpinan transformasional yang ada mungkin tidak berdampak signifikan pada employee engagement. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Agustian, 2012 dalam Angelia & Astiti, 2020) yang menjelaskan bahwa lebih dari 80% karyawan keluar dari perusahaan karena didorong oleh hal yang berkaitan dengan buruknya racun budaya (budaya perusahaan yang lemah) termasuk di dalamnya ialah peran pemimpin dalam menanamkan nilai-nilai, norma, etika ke dalam perilaku kerja karyawan sehingga pengaruh kemampuan memimpin dalam perusahaan merupakan faktor utama dalam membangun employee engagement pegawai.

Kepemimpinan transformasional menumbuhkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari setiap bawahan terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi sehingga mendorong dan membuat para bawahannya untuk melakukan perubahan pada suatu keadaan tertentu dengan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari apa yang seharusnya mereka kerjakan dengan menarik nilai-nilai dan perasaan untuk melihat kepentingan organisasi atau perusahaan (Handayani, 2017). Oleh karena itu kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada komunikasi yang efektif untuk menyampaikan visi dan tujuan organisasi. Jika pemimpin gagal dalam komunikasi, pegawai mungkin tidak memahami atau tidak merasa terhubung dengan visi tersebut, sehingga mengurangi engagement pegawai.

Hasil nilai dari pengujian Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement dalam kategori kurang baik (tidak transformatif). Hasil tersebut menunjukkan bahwa dari gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan kurang baik, sehingga pegawai mungkin merasa bahwa nilai-nilai yang diterapkan oleh kepemimpinan transformasional tidak sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka sehingga ketidakcocokan ini bisa menyebabkan pegawai merasa kurang termotivasi dan terlibat. Seorang pemimpin harus memiliki sifat sebagai inspirator ataupun motivator dalam menggerakkan pegawai kearah yang lebih baik sehingga ketika ada permasalahan dalam

lembaga organisasi, maka pemimpin harus mengajak pegawai untuk bermusyawarah Hal ini seperti yang dijelaskan pada Q.S Ali Imran ayat 104 :

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ (سورة آل عمران: 104).

Artinya : “Dan hendaklah di antara kamu ada segolongan orang yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar. Dan mereka itulah orang-orang yang beruntung” (QS. Ali-Imran: 104).

Segala jenis kepemimpinan, yang terkhusus pada gaya kepemimpinan transformasional pada hakikatnya tidak boleh berdampak kepada keburukan. Oleh karena itu, dalam penerapannya harus lebih diperhatikan, baik dari segi pimpinan sebagai orang yang melakukan maupun karyawan, karena Allah SWT melaknat pemimpin yang acuh terhadap tanggungjawabnya.

4.7.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis antara variabel Kepemimpinan Transformasional dengan variabel Employee Engagement didapati bahwasanya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement mempunyai pengaruh yang negatif dan tidak signifikan, hal ini dilihat dari hasil pengujian yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.141 dan T-statistic sebesar 1.843 lebih kecil dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai P-value 0.065 lebih besar dari 0,05.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Amalia & Hadi, 2019) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Kemudian, hasil penelitian ini juga bisa dijadikan perbandingan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Farida, 2021) yang menunjukkan hasil yang berbeda bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori yang dilakukan (Indryani & Ardana, 2022) yang menyatakan bahwa pegawai akan terikat jika perusahaan dapat memberikan dukungan dalam pengembangan karir karyawan. Teori tersebut tidak terbukti kebenarannya dalam penelitian ini, banyak faktor yang menyebabkan pengembangan karir dalam organisasi menjadi tidak berpengaruh terhadap employee engagement salah

satunya dikarenakan kurangnya dukungan dari atasan langsung mereka untuk mengambil bagian dalam program pengembangan karir. Tanpa dukungan dan dorongan dari manajemen, pegawai mungkin tidak merasa terdorong untuk berpartisipasi dalam pengembangan karir.

Dalam bekerja, pegawai harus serius dan fokus dalam mengerjakan tugasnya pekerjaan, oleh karena itu perusahaan juga harus memberikan umpan balik tentang apa yang pegawai telah lakukan terhadap perusahaan dengan memenuhi apa yang dibutuhkan pegawai yaitu pengembangan karir pegawai, seperti yang dijelaskan dalam sebuah hadits berikut :

“Mereka (para budak) adalah saudara dan pembantu kalian yang Allah jadikan di bawah kekuasaan kalian, maka barang siapa yang memiliki saudara yang ada dibawah kekuasaannya, hendaklah dia memberikan kepada saudaranya makanan seperti yang ia makan, pakaian seperti yang ia pakai. Dan janganlah kamu membebani mereka dengan pekerjaan yang memberatkan mereka. Jika kamu membebani mereka dengan pekerjaan yang berat, hendaklah kamu membantu mereka.” (HR. Bukhari I/16, II/123-124)

Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi wajib memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawainya yang telah mengabdikan diri perusahaannya dengan cara memberikan pengembangan karir kepada pegawai. Ketika pegawai merasa diperlakukan secara baik oleh organisasi dalam bentuk pengembangan karir, maka pegawai akan memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi (Indryani & Ardana, 2022)

4.7.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Employee Engagement

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis antara variabel Lingkungan Kerja dengan variabel Employee Engagement didapati bahwasanya Lingkungan Kerja Terhadap Employee Engagement mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan, hal ini dilihat dari hasil pengujian yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.521 dan T-statistic sebesar 7.093 lebih besar dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai P-value 0.000 lebih kecil dari 0,05.

Dari 11 indikator dan 11 item pertanyaan yang ada, indikator X7 yang berisi pernyataan “instansi menyediakan ruang kerja yang nyaman guna mendukung aktivitas

kerja saya” merupakan hal yang dinilai paling tinggi oleh responden dengan bobot yaitu sebesar 0,830. Hal ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap employee engagement di BBPPMPV BOE Malang. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Firnanda & Wijayati, 2021) yang menjelaskan bahwa lingkungan terhadap employee engagement memiliki pengaruh yang positif dan signifikan yang berarti bahwa ketika lingkungan kerja memiliki kondisi yang baik maka akan meningkatkan employee engagement.

Hal ini juga menandakan bahwa lingkungan kerja yang terdapat pada BBPPMPV BOE Malang termasuk kedalam kategori yang baik. Lingkungan kerja yang baik serta kepuasan kerja yang tinggi pada pegawai akan mampu membentuk mekanisme yang dapat meningkatkan kenyamanan pegawai terhadap perusahaan. (Tsani, 2018 dalam Ramadhoani, 2020)

Dalam Islam pentingnya bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab karena setiap tindakan akan dilihat dan dinilai oleh Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang beriman. Dalam lingkungan kerja, ini mengajarkan pentingnya integritas, etika kerja yang tinggi, dan kesadaran bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan dengan baik dan jujur. Hal ini sebagaimana terdapat Q.S At-Taubah ayat 105 :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۗ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَلَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”

4.7.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Lingkungan Kerja

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis antara variabel Lingkungan Kerja dengan variabel Employee Engagement didapati bahwasanya Lingkungan Kerja Terhadap Employee Engagement mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan, hal ini dilihat dari hasil pengujian yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.413 dan T-statistic

sebesar 5.362 lebih besar dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai P-value 0.000 lebih kecil dari 0,05.

Dari 7 indikator dan 14 item pertanyaan yang ada, indikator X1.11 yang berisi pernyataan “pemimpin saya mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan memotivasi” merupakan hal yang dinilai paling tinggi oleh responden dengan bobot sebesar 0,830. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Siregara et al., 2023) yang menjelaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional Terhadap Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan yang berarti pemimpin transformasional cenderung membangun hubungan yang kuat dan positif dengan pegawai mereka. Mereka mendengarkan kebutuhan dan aspirasi pegawai, serta memberikan dukungan emosional dan profesional, yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan suportif.

Selain itu lingkungan kerja juga didukung oleh Pemimpin yang bisa memberikan kenyamanan terhadap pegawai bawahannya, pemimpin yang keras akan memberikan ketidaknyamanan bagi pekerja. Pemimpin yang mempunyai sifat lembut dan suka bermusyawarah lebih disukai oleh para bawahannya. Sebagaimana terdapat pada Q.S Ali-Imran ayat 159:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِن تَ لَّوْ كُنْتُمْ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوكُمْ مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (سورة آل عمران: 159).

Artinya : “Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal” (QS. Ali-Imran: 159).

Lingkungan kerja dalam perspektif Islam menjelaskan bahwa, lingkungan yang mempunyai seorang pemimpin yang memiliki sifat lemah lembut, suka bermusyawarah dan tidak mudah marah akan membuat lingkungan kerja tersebut lebih nyaman sehingga para karyawan yang bekerja juga merasa aman dan nyaman.

4.7.5 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Lingkungan Kerja

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis antara variabel Pengembangan Karir dengan variabel Lingkungan Kerja didapati bahwasanya Pengembangan Karir Terhadap Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan, hal ini dilihat dari hasil pengujian yang menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.218 dan T-statistic sebesar 2.636 lebih besar dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai P-value 0.008 lebih kecil dari 0,05.

Dari 5 indikator dan 7 item pertanyaan yang ada, indikator X2.5 yang berisi pernyataan “program pengembangan internal yang disediakan oleh instansi sudah efektif dalam mendukung kemajuan karir semua pegawai” merupakan hal yang dinilai paling tinggi oleh responden dengan bobot yaitu sebesar 0.779. hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Martini & Cavenago, 2016) yang menyatakan bahwa dalam lingkungan kerja yang berubah-ubah, peluang untuk mengembangkan karir dan pembelajaran sangatlah penting untuk kesuksesan karir. Pengembangan dan peningkatan karir seorang pegawai dapat meningkatkan kreatifitas dan efektivitas pegawai. Hal tersebut akan membuat pegawai melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien sehingga menumbuhkan kinerja yang baik dan membuat pegawai mampu untuk mengembangkan karir mereka di perusahaan (Sari et al., 2023)

Pengembangan karir bisa dilihat sebagai upaya untuk mencari rezeki dan manfaat dari karunia Allah. setelah menyelesaikan satu tugas, kita dianjurkan untuk segera melanjutkan ke tugas berikutnya dengan semangat dan dedikasi yang tinggi. Ini relevan dengan konsep pengembangan karir, di mana kita terus berusaha meningkatkan keterampilan dan kompetensi kita. Dengan bekerja sungguh-sungguh dan berharap kepada Allah, kita dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada kemajuan. Sebagaimana hal ini terdapat QS. Al-Baqarah 286 :

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِن نَّسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِكْرَامًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا ۗ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (Mereka berdoa): "Ya Tuhan kami, janganlah Engkau

hukum kami jika kami lupa atau kami tersalah. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebaskan kepada kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebaskan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tak sanggup kami memikulnya. Beri maaflah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah Penolong kami, maka tolonglah kami terhadap kaum yang kafir".

Dalam konteks pengembangan karir dan lingkungan kerja, ini berarti bahwa setiap orang diberi tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya. Karyawan harus bekerja dengan sebaik-baiknya dalam batas kemampuannya, dan pengusaha atau atasan harus memberikan tugas yang sesuai dengan kompetensi karyawannya. Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan adil, di mana setiap orang dapat berkembang sesuai dengan potensinya.

4.7.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Memediasi Lingkungan Kerja Terhadap Employee Engagement

Pembahasan mengenai lingkungan kerja memediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap employee engagement adalah untuk menjawab rumusan masalah serta hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada pegawai BBPPMPV BOE Kota Malang ditemukan hasil bahwa lingkungan kerja dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement. Diperoleh hasil nilai path coefficient sebesar 0.215 dan T-statistic sebesar 4.263 lebih besar dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai P-value 0.000 lebih kecil dari 0,05. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja memediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap employee engagement diterima.

Pada penelitian ini, variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari 7 indikator dan empat belas item pernyataan yang ada, indikator “pemimpin saya mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan memotivasi” merupakan hal yang dinilai paling tinggi oleh responden dengan bobot yaitu sebesar 0,830

Variabel employee engagement terdiri dari 3 indikator dan sepuluh item pernyataan yang ada, indikator tanggung jawab pada pernyataan “rekan kerja seperti keluarga bagi

saya” (Y.5) merupakan hal yang dinilai paling tinggi oleh responden dengan bobot yaitu sebesar 0.797

Kemudian, pada variabel lingkungan kerja terdiri dari tujuh indikator dan sepuluh item pernyataan yang ada, indikator isi pekerjaan pada pernyataan “instansi menyediakan ruang kerja yang nyaman guna mendukung aktivitas kerja saya” (Z.7) merupakan hal yang dinilai paling tinggi oleh responden dengan bobot yaitu sebesar 0,830.

Hasil penelitian ini dijadikan sebagai perbandingan bagi penelitian yang dilakukan oleh (Mardiana & Sudiarditha, 2019) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan, menurut (Siregara et al., 2023) semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka akan semakin meningkatkan kualitas lingkungan kerja, sehingga terbentuk saling percaya dan perasaan dihargai. Perasaan tersebut menimbulkan komitmen afektif pada pegawai yang cenderung membuatnya tetap betah berada dalam perusahaan maupun organisasi tempatnya bekerja.

Oleh karena itu pentingnya keadilan dan berbuat kebaikan dalam interaksi sosial dan profesional. Pemimpin yang adil dan berbuat baik akan membangun lingkungan kerja yang harmonis dan beretika, yang mendorong karyawan untuk lebih terlibat dan berkomitmen. Sebagaimana dalam Q.S Al-Mumtahanah ayat 8:

لَا يَنْهَىٰكُمُ اللَّهُ عَنِ الَّذِينَ لَمْ يُقَاتِلُوكُمْ فِي الدِّينِ وَلَا يُخْرِجُوكُمْ مِّنْ دِيَارِكُمْ أَن تَبَرُّوهُمْ
وَتُقْسِطُوا إِلَيْهِمْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ

Allah tidak melarang kamu berbuat baik dan berlaku adil terhadap orang-orang yang tidak memerangimu dalam urusan agama dan tidak mengusir kamu dari kampung halamanmu. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berlaku adil.

4.7.7 Pengaruh Pengembangan Karir Memediasi Lingkungan Kerja Terhadap Employee Engagement

Pembahasan mengenai lingkungan kerja memediasi pengembangan karir terhadap employee engagement adalah untuk menjawab rumusan masalah serta hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap employee engagement. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada

pegawai BBPPMPV BOE Kota Malang ditemukan hasil bahwa lingkungan kerja dapat memediasi pengembangan karir terhadap employee engagement. Diperoleh hasil nilai path coefficient sebesar 0.413 dan T-statistic sebesar 2.449 lebih besar dari pada T-tabel 1,96, dengan nilai P-value 0.000 lebih kecil dari 0,05. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja memediasi pengembangan karir terhadap employee engagement diterima.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dayona & Rinawati, 2020) yang menyatakan bahwa terciptanya lingkungan kerja yang baik,nyaman dan kondusif akan memunculkan engagement pegawai untuk selalu berprestasi dalam bekerja sehingga akan memudahkan pegawai dalam meraih karir yang diinginkan. Menurut (Sari et al., 2023) pengaruh lingkungan kerja terhadap pengembangan karir memiliki arti bahwa pegawai akan merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja yang ada, jika kondisi lingkungan tersebut sesuai dengan dirinya dan tidak merasa terganggu ketika mereka bekerja, sehingga dengan kenyamanan tersebut mereka terpacu dalam bekerja.

Dalam upaya mewujudkan tujuan pengembangan karir di masa depan, pegawai harus terarah dan fokus pada pekerjaannya agar pegawai mendapatkan karir sesuai rencana yang diinginkan. Seperti yang dilakukan oleh Rasulullah SAW, dalam pekerjaannya beliau selalu memperhitungkan masa depan agar semua pekerjaannya benar-benar terarah. Seperti dalam firman Allah QS. Al Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (سورة الحشر: 18)

Artinya : *“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan”* (QS. Al-Hasyr: 18)

Dalam bekerja, pegawai harus serius dan fokus dalam mengerjakan tugasnya pekerjaan, oleh karena itu perusahaan juga harus memberikan umpan balik tentang apa yang pegawai telah lakukan terhadap perusahaan dengan memenuhi apa yang dibutuhkan pegawai yaitu pengembangan karir pegawai.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif yang mengacu pada rumusan masalah dan tujuan masalah yang telah diangkat untuk mengetahui “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement melalui Lingkungan Kerja pada BBPPMPV BOE Kota Malang”. Maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Employee Engagement pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kualitas gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan BBPPMPV BOE Malang tidak mempengaruhi tingkat Employee Engagement pegawai.
2. Pengembangan Karir tidak berpengaruh terhadap Employee Engagement pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya pengembangan karir tidak mempengaruhi tingkat Employee Engagement pegawai.
3. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kualitas Lingkungan kerja pegawai di BBPPMPV BOE Kota Malang dapat mempengaruhi tingkat Employee Engagement pegawai.
4. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Lingkungan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kualitas gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan BBPPMPV BOE Malang dapat mempengaruhi Lingkungan Kerja yang terdapat di BBPPMPV BOE Malang
5. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Lingkungan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kualitas gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pimpinan BBPPMPV BOE Malang dapat mempengaruhi Lingkungan Kerja yang terdapat di BBPPMPV BOE Malang
6. Lingkungan kerja dapat memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kualitas Lingkungan Kerja di BBPPMPV BOE Kota Malang dapat

- mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement pegawai.
7. Lingkungan kerja dapat memediasi pengaruh Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kualitas Lingkungan Kerja di BBPPMPV BOE Kota Malang dapat mempengaruhi Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement pegawai.

5.2 Saran

1. Bagi Instansi

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, karena Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir tidak berpengaruh terhadap Employee Engagement pegawai, maka dapat diberikan saran agar BBPPMPV BOE Kota Malang bisa terus meningkatkan kualitas gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga bisa memberikan feedback yang positif terhadap Employee Engagement pegawai. Selain itu, BBPPMPV BOE Kota Malang harus lebih mengapresiasi kualitas kerja para pegawai agar pengembangan karir mampu berjalan dengan lancar. Instansi dapat memberikan pelatihan dan pendidikan untuk membantu pengembangan karir yang dilakukan oleh pegawai BBPPMPV BOE kota Malang

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penafsiran pada penelitian ini sebaiknya dilakukan secara mendalam, lebih terfokus dan lebih dipahami lagi untuk menemukan hasil yang lebih kuat mengenai arah dari hubungan setiap variabel dalam penelitian ini. Dengan demikian, peneliti selanjutnya dapat mengurangi tingkat kesalahan dan bias kesamaan dalam metode penelitian. Kemudian peneliti selanjutnya bisa melakukan pengujian dengan menambahkan variabel-variabel independen selain gaya kepemimpinan transformasional, dan Pengembangan Karir misalnya seperti, Budaya Organisasi dan variabel lainnya yang dapat memperkuat temuan Employee Engagement pegawai. Untuk yang terakhir peneliti selanjutnya bisa mengkaji atau mencari lebih dalam lagi terkait kejelasan terkait faktor lain yang menyebabkan Employee Engagement bisa berpengaruh positif

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM dalam Penelitian Bisnis* (Yeskha (ed.)). CV Andi Offset.
- Amalia, R. S., & Hadi, C. (2019). Pengaruh Work Design Characteristics, Career Growth, dan Psychological Capital Terhadap Work Engagement Karyawan Generasi Milenial di PT. XYZ. *Jurnal Psikologi*, 15(1), 10. <https://doi.org/10.24014/jp.v15i1.7029>
- Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 1(3), 187. <https://doi.org/10.24014/pib.v1i3.9940>
- Angraini, L., Astuti, E., & Prasetya, A. (2016). Factors Affecting Generation Y Employee Engagement (Study on PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya Employee). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 37(2), 183–191.
- Ardiansyah, A., & Artadita, S. (2021). *Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Divisi Produksi PT . Inoac Polytechno Indonesia Plan Tangerang) The Effect Of The Work Environment And Work Discipline On Employee Performance Engagment As Interveni*. 8(5), 6289–6303.
- Ariawaty, R. R. N. (2019). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Work-Life Balance Karyawan. *Bisma*, 13(2), 97. <https://doi.org/10.19184/bisma.v13i2.9864>
- Cahyadi, B. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam. *Amwaluna: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 3(1), 29–40. <https://doi.org/10.29313/amwaluna.v3i1.4141>
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009). Measurement Of Transformational Leadership And Its Relationship With Team Cohesion And Performance Level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 395–412. <https://doi.org/10.1080/10413200903204754>
- Chindy Claudia Rambu Rauna, Survival, & Tuti Hastuti. (2023). Pengaruh Perubahan Waktu Gilir Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Moderasi Variabel Komitmen Organisasi. *Bulletin of Management and Business*, 4(1), 10–18. <https://doi.org/10.31328/bmb.v4i1.261>
- Cooper, D. ., & Schindler, P. . (2006). *Bussines Research Methods* (9th ed.). Mc Graw-Hill.
- Dayona, G., & Rinawati, N. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement Di Pt Andalan Finance Indonesia. *Jurnal Indonesia Membangun*, 15(2), 39–61. <https://jurnal.inaba.ac.id/index.php/JIM/article/view/60>
- Dayona, G., & Rinawati, N. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja. *Repositori Universitas Siliwangi*, 15(2), 1–152.
- Dewi, W. L., Ariati, J., Psikologi, F., Diponegoro, U., & Engagement, W. (N.D.). *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Work Engagement Pada Pegawai Pelaksana Perum Perhutani Kbm*. 1–10.
- Dumalang, M. A., & Tanuwijaya, J. (2023). Studi Kasus PT. Malindo Feedmill, Tbk: Pengaruh

- Antara Work Environment, Organizational Culture, Extrinsic Motivation, dan Interinsic Motivation yang di Mediasi oleh Employee Engagement terhadap Employee Performance. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 1235. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.1266>
- Elqadri, Z. M., Wijayati, D. T., & Priyono. (2016). The Influence of Motivation and Work Environment of Employees Work Achievement the Office of the District of Sampang Regency Pangarengan. *Journal of Global Economics, Management Dan Business Research*, 5(4), 233–240.
- Faiz, A. (2023). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dan Pengembangan Karir Di Mediasi Oleh Motivasi Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Pekalongan*. <http://etheses.uin-malang.ac.id/id/eprint/49703>
- Farida, F. A. (2021). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Peran Mediasi Employee Engagement. *SENMEA: Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UNP Kediri PENGARUH*, 601–609.
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Pesona Arnos Beton. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1076–1091. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1076-1091>
- Fridawati, Y. D., & Nugrohoseno, D. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Trust melalui Psychological Well-Being dan Transformational Leadership. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1241–1255. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1241-1255>
- Indrianto, N., & Supomo, B. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*. BPFY Yogyakarta.
- Indryani, N. W. S., & Ardana, I. K. (2022). Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Tjybjb.Ac.Cn*, 27(2), 58–66. <http://117.74.115.107/index.php/jemasi/article/view/537>
- J., A. (2014). Determinants Of Employee Engagement And Their Impact On Employee Performance. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Junengsih, J., Bustomi, H., Nuridah, S., & Herlina, E. (2022). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan BBC ETS. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(7), 2112–2120. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i7.682>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kamanja, D. M., Ogolla (Ph.D), D. D., & Gichunge (Ph.D), P. E. (2019). Influence of Work Environment on Employee Engagement Among Central Government Ministries in Kenya, a Case of Meru County. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(4). <https://doi.org/10.61426/sjbc.m.v6i4.1478>
- Li, P., Sun, J. M., Taris, T. W., Xing, L., & Peeters, M. C. W. (2021). Country Differences In The Relationship Between Leadership And Employee Engagement: A Meta-Analysis. *Leadership*

Quarterly, 32(1), 101458. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101458>

- Mansor, Z., Mun, C., Farina, N., & Tarmizi, W. (2017). Influence of Transformational Leadership Style on Employee Engagement among Gen Y. *International Journal of Social, Behavioural, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11(1), 161–165. <https://www.researchgate.net/publication/336870396>
- Mardiana, N., & Sudiarditha, I. K. R. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. 1(1), 43–50.
- Markos, S. (2010). *5. Employee_Engagement_The_Key_to_Improving.pdf*. 5(12), 89–96.
- Martini, M., & Cavenago, D. (2016). *The Role Of Perceived Workplace Development Opportunities In Enhancing Individual Employability*. 1–17. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12091>
- Moch Aminudin Hadi, & Cyntia, M. (2019). the Effect of Employee Engagement , Work Environment and. *Improving Employee Engagement in Dimension of Job Demand At Pt Pln (Persero) Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Tengah I*, 6(2).
- Mohanty, S. K., & Arunprasad, P. (2020). Identification Of Drivers Of Employee Engagement In Indian Power Companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(6), 1263–1290. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2019-0414>
- Noor, D. J. (2011). *Metodologi Penelitian* (Suwito (ed.); edisi 1). Kencana Prenada Media Group.
- Nurdin dan Rohendi, 2016. (2016). *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi*. IV(1), 86–100.
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50–67. <https://doi.org/10.5590/ijamt.2017.16.1.04>
- Pringgabayu, D., & Kusumastuti, D. (2016). Peningkatan Keterikatan Karyawan Melalui Sistem Rekrutmen, Desain Pekerjaan, Kompensasi dan Iklim Organisasi Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Bina Ekonomi*, 20(10), 163–178.
- Ramadhoani, V. P. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Self Efficacy, Work-Family Conflict, Dan Employee Engagement Terhadap Turnover Intention Pegawai Kantor Badan Sar Nasional Mataram. *Forum Ekonomi*, 22(1), 82–94. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUMEKONOMI>
- Razak, N. A., Ma'amor, H., & Hassan, N. (2016). Measuring Reliability and Validity Instruments of Work Environment Towards Quality Work Life. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 520–528. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30160-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30160-5)
- Richard L. Daft, P. G. L. (2005). *The Leadership Experience* (J. W. Calhoun (ed.); fourth). Thomson Higher Education.

- Saputro, R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Ocb Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2), 1103–1119.
- Sari, E. J., Rasyid, M. Z. F., & Khosasih, R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kualitas Kerja Terhadap Pengembangan Karir Terhadap Pengembangan Karir Pada Karyawan Pt. Bri (Persero) Cabang Kotabaru. *Jurnal Economina*, 2(3), 869–877. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i3.408>
- Schaufeli, W., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen medewerker. *De Psycholoog. Wetenschap, september*, 422–428.
- Sedarmayanti. (n.d.). *Tata Kerja dan Produktifitas Kerja : Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya*. Mandar Maju.
- Shaputra, A. rahyu, & Hendriani, S. (2015). Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 7(1), 1–17. <https://ejournal.unri.ac.id/index.php/JTMB/article/view/2654/2605>
- Sirait, E. E. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement Dengan Motivasi Sebagai Variable Intervening Studi Pada Perusahaan IT. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 44(8), 1–5. <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>
- Siregara, I. R., Ardi, A., & Berlianto, M. P. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Work-life balance Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jakarta Timur. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(5), 3295–3308. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i5.11890>
- Sisdiyanto, M. S. (2021). Pengaruh Transformational Leadership, Reward Dan Work Engagement Terhadap Perilaku Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Ri. *Jurnal Karya Abdi*, 5(1), 18–28.
- Sugiyono, D. (1993). *Metode Penelitian Administrasi*. CV Alfabeta.
- Suherman, U. D., Ahman, E., Disman, D., & Rofaida, R. (2023). Effect of Career Development and Employee Engagement on Employee Performance of PT. Pos Indonesia (Persero). *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 18(1), 134–144. <https://doi.org/10.37301/jmubh.v18i1.22063>
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2019). *Riset Manajemen SDM* (edisi I, 2).
- Supriyanto, A. S., & Machfudz, M. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. UIN-MALIKI PRESS.
- Veriyanti, U., & Nurhayati, M. (2022). The Role of Leader-Member Exchange in Moderating the Influence of Competence, Innovative Behavior, and Career Development on Employee Engagement. *European Journal of Business and Management Research*, 7(1), 153–159. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.1.1260>

- Yadav, M., Choudhary, S., & Jain, S. (2019). Transformational Leadership And Knowledge Sharing Behavior In Freelancers: A Moderated Mediation Model With Employee Engagement And Social Support. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 202–224. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0030>
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yusuf Iis, E., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Nur Ilham, R., & Sinta, I. (2022). the Effect of Career Development and Work Environment on Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At the Office of Agriculture and Livestock in Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*, 2(2), 227–236. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v2i2.191>

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Rahma Nadia Febrianti

Tempat, tanggal lahir : Bekasi, 11 Februari 2002

Alamat Asal : Kp.Cibuntu, Rt.02/Rw.03 Kabupaten Bekasi, Provinsi Jawa Barat

Telepon/Hp : 081380026824

E-mail : ndyafeb11@gmail.com

Pendidikan Formal

2008 – 2014 : SD Negeri Cibuntu 01

2014 – 2017 : SMP Negeri 2 Tambun Selatan

2017 – 2020 : SMA Negeri 1 Setu

2020 – 2024 : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non-Formal

2020 – 2021 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) UIN Maulana
Malik Ibrahim Malang

2021 – 2022 : Program Pengembangan Bahasa Inggris (PPBI) UIN Maulana
Malik Ibrahim Malang

LAMPIRAN 2

BUKTI PLAGIARISME



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Rahma Nadia Febrianti
NIM : 200501110154
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai BBPPMPV BOE Malang)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originality report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
19%	19%	6%	7%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 27 Mei 2024

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

LAMPIRAN 3

KUESIONER PENELITIAN



Kepada responden yang terhormat, saya Rahma Nadia Febrianti mahasiswa S1 Manajemen, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Perkenankan saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan anda menjadi reponden pada penelitian ini. Demi tercapainya hasil penelitian yang diinginkan, mohon kesediaan responden untuk menjawab kuesioner ini dengan lengkap dan sebenar-benarnya. Semua hasil dari kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ilmiah. Atas kerja sama dan kesediaan responden mengisi kuesioner ini, Saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya,
Peneliti

Rahma Nadia Febrianti

A. DATA RESPONDEN

Mohon diisi dengan benar hal-hal dibawah ini.

Petunjuk: Pilihlah salah satu jawaban yang paling anda anggap benar dengan memberikan tanda centang (√) pada kotak yang telah disediakan.

1. Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan

2. Devisi :

3. Lama Bekerja di Perusahaan ini :

B. KUESIONER

Petunjuk: Pilihlah salah satu jawaban yang paling anda anggap benar dengan memberikan tanda centang (√) pada kotak yang telah disediakan.

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

C. Daftar Pertanyaan

a. Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	pemimpin saya selalu memberikan dukungan individual dalam pengembangan keterampilan dan potensi anggota tim					
2.	pemimpin saya mampu mendengarkan masalah pribadi atau profesional saya secara individu					
3.	pemimpin saya mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan memotivasi					

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
4.	pemimpin saya memiliki visi yang jelas untuk masa depan organisasi					
5.	pemimpin saya mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan memotivasi					
6.	pemimpin saya mendorong tim untuk berpikir kreatif dan menciptakan solusi inovatif					
7.	pemimpin saya mendukung pembelajaran berkelanjutan di antara anggota tim, baik melalui pelatihan formal maupun pengalaman kerja					
8.	saya merasa adanya dukungan dari pemimpin dan rekan tim untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama					
9.	pemimpin saya memastikan bahwa setiap anggota tim merasa dihargai dan didengar dalam diskusi tim					
10.	Pemimpin saya berkontribusi pada pembentukan budaya kerja yang menekankan prestasi tinggi					
11.	pemimpin saya sudah baik untuk dijadikan contoh yang sesuai dalam perilaku dan nilai-nilai yang diinginkan					
12.	pemimpin saya mematuhi standar etika dan integritas dalam pengambilan keputusan dan tindakan					

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
13.	pemimpin saya memberikan pengakuan atau penghargaan ketika saya mencapai target atau tujuan yang ditetapkan					
14.	pemimpin saya memberikan penghargaan atau insentif yang sesuai sebagai respons terhadap pencapaian yang baik					

b. Variabel Pengembangan Karir

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Instansi sudah menyediakan peluang pengembangan dan pelatihan yang merata bagi semua pegawai					
2.	Pemimpin saya memberikan kesempatan untuk mengambil tanggung jawab tambahan atau proyek khusus yang dapat meningkatkan keterampilan saya					
3.	Pemimpin mendukung partisipasi saya dalam pelatihan atau program pengembangan pegawai					
4.	informasi tentang peluang promosi mudah diakses di tempat kerja saya					
5.	program pengembangan internal yang disediakan oleh perusahaan sudah efektif dalam mendukung kemajuan karir semua pegawai					
6.	Saya tertarik untuk menerima peran dan tanggung jawab yang lebih besar					

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
7.	program pelatihan dan pengembangan yang saya ikuti telah memberikan manfaat pada pengembangan karir saya					

c. Variabel Employee Engagement

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya melakukan pekerjaan dengan motivasi dari diri saya sendiri					
2.	Saya aktif berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan					
3.	Saya bangga dengan pekerjaan saya sekarang					
4.	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan					
5.	Rekan kerja terasa seperti keluarga bagi saya					
6.	Atasan saya selalu memberikan dukungan agar saya giat bekerja					
7.	Saya tidak pernah memiliki masalah dengan rekan kerja					
8.	Saya menjalin hubungan yang akrab dengan rekan sesama pekerja					
9.	Saya tidak ingin pindah kerja dari perusahaan					
10.	Saya selalu pantang menyerah dalam menyelesaikan tugas pekerjaan					

d. Variabel Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Pemilihan warna cat dinding dalam kantor membuat saya nyaman dalam bekerja					
2.	Penerangan yang ada di ruang kerja sangat baik dan memadai (lampu dan sinar matahari)					
3.	Ventilasi diruang kerja berfungsi dengan baik.					
4.	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan					
5.	Kondisi udara di ruang kerja memberikan kenyamanan pada saat bekerja.					
6.	Lingkungan kerja tenang dan bebas dari suara bising					
7.	Suara bising dapat mengganggu konsentrasi saya dalam bekerja					
8.	Suara bising berpengaruh terhadap hasil kerja saya					
9.	Adanya petugas keamanan di lingkungan kerja, membuat saya tenang dalam bekerja.					
10.	Instansi menyediakan ruang kerja yang nyaman guna mendukung aktivitas kerja saya					
11.	Saya merasa nyaman berkomunikasi dengan rekan kerja untuk membahas ide atau masalah pekerjaan					

LAMPIRAN 4

DISTRIBUSI FREKUENSI

1. DESKRIPSI KARAKTERISTIK RESPONDEN

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki-laki	80	55,5%
Perempuan	64	44,4%
Jumlah	144	100%

Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Presentase
20-30 tahun	20	13,8%
31-40 tahun	24	16,6%
41-50 tahun	35	24,3%
>50 tahun	65	45,1%
Jumlah	144	100%

Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Presentase
2-5 tahun	10	14,4%
6-10 tahun	25	5,76%
11-15 tahun	39	27,08%
>15 tahun	70	48,6%
Jumlah	144	100

2. DESKRIPSI JAWABAN RESPONDEN

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)

No	indikator	Skala Pengukuran					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1.	X1.1	0	0	6	48	90	144	4.583
2.	X1.2	0	0	7	68	69	144	4.431
3.	X1.3	0	0	6	73	65	144	4.410
4.	X1.4	0	0	3	85	56	144	4.368
5.	X1.5	0	0	7	82	55	144	4.333
6.	X1.6	0	0	5	75	64	144	4.410
7.	X1.7	0	0	4	84	56	144	4.361
8.	X1.8	0	0	3	78	63	144	4.417
9.	X1.9	0	0	7	79	58	144	4.354
10.	X1.10	0	0	4	74	66	144	4.431
11.	X1.11	0	0	7	88	49	144	4.292
12.	X1.12	0	0	5	82	57	144	4.361
13.	X1.13	0	0	5	77	62	144	4.396
14.	X1.14	0	0	7	81	56	144	4.340

PENGEMBANGAN KARIR (X2)

No	Indikator	Skala Pengukuran					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1.	X2.1	0	0	6	65	73	144	4.465
2.	X2.2	0	0	10	80	54	144	4.306
3.	X2.3	0	0	6	91	47	144	4.285
4.	X2.4	0	0	8	52	84	144	4.528
5.	X2.5	0	0	12	77	55	144	4.299
6.	X2.6	0	0	7	71	66	144	4.410
7.	X2.7	0	0	8	72	64	144	4.389

VARIABEL EMPLOYEE ENGAGEMENT (Y)

No	Indikator	Skala Pengukuran					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1.	Y.1	0	0	4	85	55	144	4.354
2.	Y.2	0	0	3	89	52	144	4.340
3.	Y.3	0	0	6	80	58	144	4.361
4.	Y.4	0	0	5	71	68	144	4.438
5.	Y.5	0	0	7	75	62	144	4.382
6.	Y.6	0	0	8	71	65	144	4.396
7.	Y.7	0	0	4	80	60	144	4.389
8.	Y.8	0	0	4	79	61	144	4.396
9.	Y.9	0	0	9	75	60	144	4.354
10.	Y.10	0	0	4	76	64	144	4.417

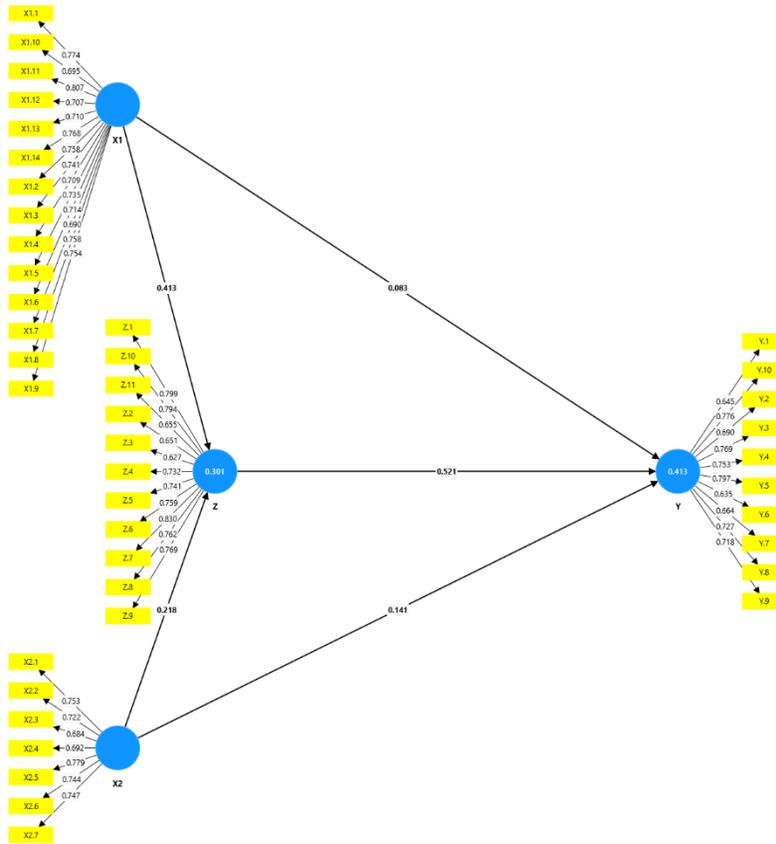
LINGKUNGAN KERJA (Z)

No	Indikator	Skala Pengukuran					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1.	Z.1	0	0	7	69	68	144	4.424
2.	Z.2	0	0	5	78	61	144	4.389
3.	Z.3	0	0	4	76	64	144	4.417
4.	Z.4	0	0	6	65	73	144	4.465
5.	Z.5	0	0	4	61	79	144	4.521
6.	Z.6	0	0	6	71	67	144	4.424
7.	Z.7	0	0	8	56	80	144	4.500
8.	Z.8	0	0	6	45	93	144	4.604
9.	Z.9	0	0	6	63	75	144	4.479
10.	Z.10	0	0	4	65	75	144	4.493
11.	Z.11	0	0	5	74	65	144	4.417

LAMPIRAN 5

HASIL UJI PENELITIAN

1. Outer Loading



2. Cross Loading

Discriminant validity - Cross loadings				
	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.774	0.462	0.327	0.433
X1.10	0.695	0.369	0.376	0.378
X1.11	0.807	0.333	0.331	0.355
X1.12	0.707	0.356	0.268	0.389
X1.13	0.710	0.384	0.215	0.330
X1.14	0.768	0.347	0.320	0.483
X1.2	0.758	0.433	0.347	0.429
X1.3	0.741	0.310	0.392	0.446
X1.4	0.709	0.193	0.175	0.309
X1.5	0.735	0.350	0.273	0.366
X1.6	0.714	0.265	0.298	0.383
X1.7	0.690	0.172	0.184	0.213
X1.8	0.758	0.289	0.321	0.318
X1.9	0.754	0.366	0.331	0.330
X2.1	0.304	0.753	0.210	0.234
X2.2	0.246	0.722	0.158	0.222
X2.3	0.409	0.684	0.380	0.356
X2.4	0.217	0.692	0.229	0.228
X2.5	0.359	0.779	0.382	0.310

Discriminant validity - Cross loadings				
	X1	X2	Y	Z
X2.6	0.294	0.744	0.215	0.257
X2.7	0.416	0.747	0.300	0.385
Y.1	0.317	0.266	0.645	0.410
Y.2	0.294	0.303	0.690	0.398
Y.3	0.320	0.281	0.769	0.468
Y.4	0.380	0.268	0.753	0.576
Y.5	0.275	0.286	0.797	0.412
Y.6	0.303	0.416	0.635	0.385
Y.7	0.248	0.247	0.664	0.379
Y.8	0.229	0.182	0.727	0.405
Y.9	0.308	0.268	0.718	0.501
Z.1	0.428	0.334	0.399	0.799
Z.10	0.355	0.270	0.522	0.794
Z.11	0.344	0.323	0.421	0.655
Z.2	0.373	0.381	0.346	0.651
Z.3	0.182	0.216	0.364	0.627
Z.4	0.339	0.214	0.455	0.732
Z.5	0.375	0.217	0.397	0.741

Discriminant validity - Cross loadings				
	X1	X2	Y	Z
Y.2	0.294	0.303	0.690	0.398
Y.3	0.320	0.281	0.769	0.468
Y.4	0.380	0.268	0.753	0.576
Y.5	0.275	0.286	0.797	0.412
Y.6	0.303	0.416	0.635	0.385
Y.7	0.248	0.247	0.664	0.379
Y.8	0.229	0.182	0.727	0.405
Y.9	0.308	0.268	0.718	0.501
Z.1	0.428	0.334	0.399	0.799
Z.10	0.355	0.270	0.522	0.794
Z.11	0.344	0.323	0.421	0.655
Z.2	0.373	0.381	0.346	0.651
Z.3	0.182	0.216	0.364	0.627
Z.4	0.339	0.214	0.455	0.732
Z.5	0.375	0.217	0.397	0.741

3. Construct Reliability and Validity

Construct reliability and validity - Overview					
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)	
X1	0.936	0.940	0.944	0.545	
X2	0.859	0.870	0.890	0.536	
Y	0.896	0.900	0.914	0.518	
Z	0.917	0.923	0.930	0.549	

4. R-square

R-square - Overview			
	R-square	R-square adjusted	
Y	0.413	0.400	
Z	0.301	0.291	

5. Path Coefficient

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values						
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	
X1 -> Y	0.083	0.083	0.083	1.000	0.318	
X1 -> Z	0.413	0.415	0.077	5.362	0.000	
X2 -> Y	0.141	0.145	0.077	1.843	0.065	
X2 -> Z	0.218	0.225	0.083	2.636	0.008	
Z -> Y	0.521	0.525	0.073	7.093	0.000	

6. Specific Indirect Effect

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> Z -> Y	0.215	0.218	0.050	4.263	0.000
X2 -> Z -> Y	0.113	0.118	0.046	2.449	0.014